

UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE INGENIERIA

**MAESTRÍA EN GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TECNOLOGÍAS DE
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

**GUÍA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS BASADA EN LA
NORMA ISO 31000:2011, PARA LOS PROCESOS DE COMPRAS DE UNA PYME
DEL SECTOR PRIVADO, EN LA CIUDAD DE CUENCA.**

Trabajo de titulación previo a la
obtención del Título de Magíster en
Gestión Estratégica de Tecnologías de
la Información.

AUTOR:

Ing. Ernesto Francisco Poma Salinas.
CI: 1102873955

DIRECTOR:

Ing. Diego Arturo Ponce Vázquez, PhD.
CI: 0101822609

CUENCA – ECUADOR

2017



Resumen

El presente trabajo de tesis es de tipo académico científico, tiene como propósito ser una Guía Metodológica para la Gestión de Riesgos basada en la Norma ISO 31000:2011, para los procesos de compras de una PyME del sector privado, en la ciudad de Cuenca, la misma que será de ayuda para que esta y otras organizaciones gestión en los riesgos con efectividad.

Para determinar la situación actual de la PyME en estudio, con respecto a la gestión de riesgo en el proceso de compras, se utiliza el método de encuesta para obtener la información de fuentes primarias.

Para determinar el contexto según lo indicado por la Norma ISO 31000:2011, se define los parámetros internos y externos que se han de tomar en cuenta para la adecuada gestión del riesgo, su alcance, los criterios de riesgo para el establecimiento de políticas de riesgo.

Se obtendrá una matriz de riesgos de distinto nivel (ver Anexo C), los que mediante un cuadro adicional se establecerá a qué procesos pertenecen y qué acciones preventivas se debe tomar para minimizar su impacto y tener identificado a quién acudir si llegara a materializarse. Esto permite presentar una propuesta para el mantenimiento y mejora continua de la Gestión de Riesgos en el proceso de compras en la empresa.

Con la implementación y aplicación de esta guía metodológica podrá mejorar su eficiencia operativa, su gobernanza y la confianza de las partes externas e internas interesadas.

Palabras Clave: Compras, PyME, ISO 31000:2011, Gestión de Riesgo, guía.



Abstract.

The present work is a scientific academic type. It is meant to be a Methodological Guide for the Risk Management based on ISO 31000:2011, for purchase processes of a private sector SME in the city of Cuenca, the same that will help organizations to manage their risks effectively.

To determine the current situation of the SME under study, with respect to risk management in the purchasing process, the survey method is used to obtain information from primary sources.

To determine the context as indicated by ISO 31000:2011, to define the internal and external parameters should be taken into account for the proper risk management, its scope, and the risk criteria for the establishment of risk policies.

It will obtain a matrix of risks of a different level, in which an additional framework will be established to see which process belongs to and preventive actions must be taken to minimize its impact and have identified who to turn if it materialized. This allows us to present a proposal for the maintenance and continuous improvement of Risk Management in the process of purchasing in the company.

The recommendations of best practices of this Standard were developed to improve management practices and ensure safety in the workplace at all times. The implementation and application of this methodological guide, you will be able to improve its operational efficiency, its governance and the trust of the interested external and internal parties.

Keywords: Purchasing, SME, ISO 31000: 2011, Risk Management, guide.



Índice General

RESUMEN	2
ABSTRACT.....	3
ÍNDICE GENERAL.....	4
ÍNDICE GRÁFICOS.....	6
ÍNDICE TABLAS.....	7
ÍNDICE ANEXOS	9
AGRADECIMIENTOS.....	12
DEDICATORIA.....	13
CAPÍTULO	1
.....	14
1.1 INTRODUCCIÓN.....	14
1.2 ANTECEDENTES.....	15
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	17
1.3.1 Justificación de la elección de la norma a seguir.....	18
1.3.2 Trabajos Relacionados.....	20
1.4 PROBLEMÁTICA.....	22
1.5 OBJETIVOS.....	22
1.5.1 Objetivo General.....	22
1.5.2 Objetivos Específicos.....	22
1.6 ALCANCE.....	23
CAPÍTULO	2
.....	24
2.1 NORMATIVA DE GESTIÓN DE RIESGOS EN ECUADOR	24
2.2 MARCO REFERENCIAL	24
2.2.1 Términos y Definiciones.....	24
2.2.2 La Gestión del Riesgo	25
2.2.3 Norma ISO 31000:2011.....	26
CAPÍTULO	3
.....	34
3.1 DETALLE DE LA GUÍA METODOLÓGICA SUS PRINCIPIOS Y COMPONENTES, Y SU RESPECTIVA APLICACIÓN.....	34
3.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA PYME.....	34
3.3 ESTRUCTURA DE LA GUÍA.....	36
3.4 OBJETIVOS Y GOBERNANZA	38
3.4.1 Objetivos Claros	38
3.4.2 Cartografía y evaluación de los mecanismos de gobernanza	39
3.5 MANDATO Y COMPROMISO	43
3.5.1 Definición de su compromiso	43
3.5.2 Establecimiento de objetivos para la implementación de ISO 31000:2011.....	46
3.5.3 Desarrollo de medidas de desempeño para la gestión de riesgos.....	47
3.5.4 Partes interesadas internas y externas.....	50
3.5.5 Comunicar el compromiso de gestión de riesgos a los interesados.....	51
3.6 DISEÑO DEL MARCO DE GESTIÓN DE RIESGO	52
3.6.1 Marco de gestión de riesgo.....	52
3.6.2 Comparar su gestión de riesgos actual con la norma ISO 31000:2011.....	56



3.6.3	<i>Principios de Gestión de Riesgos.</i>	59
3.6.4	<i>Comprender los contextos internos y externos de la organización.</i>	60
3.6.5	<i>Política de gestión de riesgo.</i>	70
3.6.6	<i>Alineación de la política de gestión de riesgos y la organización.</i>	73
3.6.7	<i>Actitud hacia el riesgo.</i>	74
3.6.8	<i>Criterio de riesgo.</i>	75
3.7	IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGO.	76
3.7.1	<i>Comprender la capacidad y la cultura de su organización con respecto al riesgo.</i>	76
3.7.2	<i>Planificación de la transición a ISO 31000:2011.</i>	78
3.7.3	<i>Implementación del marco de la gestión de riesgos.</i>	80
3.7.4	<i>Plan de gestión de riesgos.</i>	82
3.7.5	<i>Recursos para implementar el plan de gestión de riesgos.</i>	84
3.7.6	<i>Establecer el contexto del proceso de la gestión de riesgos.</i>	85
3.7.7	<i>Metodologías de gestión de riesgo.</i>	86
3.7.8	<i>Comunicación y consulta sobre el proceso de riesgo.</i>	89
3.8	MONITOREO Y REVISIÓN	89
3.8.1	<i>Monitoreo y revisión del marco de gestión de riesgo.</i>	89
3.8.2	<i>Monitoreo y revisión del proceso de gestión de riesgo.</i>	91
3.9	MEJORA CONTINUA DEL MARCO	93
3.9.1	<i>Determinar la efectividad de la gestión de riesgo</i>	93
3.9.2	<i>Mejora continua del marco</i>	96
CAPÍTULO		4.
		98
4.1	CONCLUSIONES.	98
4.2	RECOMENDACIONES.	100
4.3	ANEXOS.	101
4.4	BIBLIOGRAFÍA.	114



Índice Gráficos

Gráfico 1: Compras Nacionales de la PyME en estudio.	16
Gráfico 2: Compras Nacionales de la PyME en estudio.	16
Gráfico 3: Fuente Encuesta exhaustiva 2011 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. Aporte personal del autor.	17
Gráfico 4: Marco de Trabajo ISO 31000:2011. Fuente: ISO31000:2011 Gestión de Riesgo – Principios y Guías.	30
Gráfico 5: Proceso de la Gestión de Riesgo. Fuente: ISO31000:2011 Gestión de Riesgo – Principios y Guías.	32
Gráfico 6: Actividades del Departamento de Compra. Aporte personal del autor.....	43
Gráfico 7: Flujo de la autoridad de la organización. Aporte personal del autor.	43
Gráfico 8: Importaciones según la página web del Banco Central del Ecuador.	63
Gráfico 9: Importaciones de bienes de consumo según la página web del Banco Central del Ecuador.	64
Gráfico 10: Importaciones de materia prima según la página web del Banco Central del Ecuador. ...	64
Gráfico 11: Tratados comerciales de Ecuador con otros países según la página web del Ministerio de Comercio Exterior.....	66
Gráfico 12: Composición de la población nacional económicamente activa, según la página de Ecuador en cifras.....	68
Gráfico 13: Matriz de severidad del riesgo. Aporte personal del autor.	76
Gráfico 14: Diagrama de Gantt para planificar la transición a ISO 31000:2011, con su correspondiente monitoreo y control. Aporte personal del autor.....	79
Gráfico 15: Diagrama de Gantt para Plan de gestión de riesgos, con su correspondiente monitoreo y control. Aporte personal del autor.....	83

Índice Tablas

Tabla 1: Cumplimiento actual del marco gestión de riesgo alineada con la norma ISO 31000:2011. Aporte del autor.	34
Tabla 2: Estructura de la guía a seguir para aplicar la gestión de riesgo alineada con la norma ISO 31000:2011, con respectivo monitoreo y control. Guía práctica para PyMEs, ISO 31000 GESTIÓN DE RIESGOS.....	38
Tabla 3: Documentación de la Gobernanza para el departamento de Compras, con respectivo monitoreo y control. Aporte personal del autor.	40
Tabla 4: Políticas de gestión de riesgos para el departamento de Compras, con respectivo monitoreo y control. Aporte personal del autor.....	45
Tabla 5: Establecimiento de objetivos para la gestión de riesgos para el departamento de Compras, con respectivo monitoreo y control. Aporte personal del autor.	47
Tabla 6: Medidas de desempeño para la gestión de riesgo en las compras, con respectivo monitoreo y control. Aporte personal del autor.....	50
Tabla 7: Partes interesadas internas y externas, con respectivo monitoreo y control. Aporte personal del autor.	50
Tabla 8: Comunicar el compromiso de gestión de riesgos a los interesados, con respectivo monitoreo y control. Aporte personal del autor.....	52
Tabla 9: Asignación de responsabilidades de la gestión de riesgos en el proceso de compra, con respectivo monitoreo y control. Aporte personal del autor.....	54
Tabla 10: Responsabilidades de gestión de riesgos en el proceso de compras y medidas de desempeño, con respectivo monitoreo y control. Aporte personal del autor.	55
Tabla 11: Cumplimiento de los principios en la actualidad. Aporte personal del autor.	56
Tabla 12: Cumplimiento de los principios actualmente y con la aplicación de la norma ISO 31000:2011, con respectivo monitoreo y control. Aporte personal del autor.....	57
Tabla 13: Lista de chequeo para la alta gerencia en la actualidad, con respectivo monitoreo y control. Aporte personal del autor.....	58
Tabla 14: Lista de chequeo para la alta gerencia alineada con la norma ISO 31000:2011, con respectivo monitoreo y control. Aporte personal del autor.....	59
Tabla 15: Comprensión de los principios de gestión de riesgos, con respectivo monitoreo y control. Aporte personal del autor.....	60
Tabla 16: Políticas de gestión de riesgos en el proceso compras, con su respectivo monitoreo y control. Aporte personal del autor.....	72
Tabla 17: Alineación de la política de gestión de riesgos y la organización, con su respectivo monitoreo y control. Aporte personal del autor.	74
Tabla 18: Actitud hacia el riesgo, con su respectivo monitoreo y control. Aporte personal del autor.	75
Tabla 19: Comprender la capacidad y la cultura de su organización con respecto al riesgo, con su respectivo monitoreo y control. Aporte personal del autor.....	77
Tabla 20: Implementación del marco de la gestión de riesgos, con su correspondiente monitoreo y control. Aporte personal del autor.....	81
Tabla 21: Recursos para implementar el plan de gestión de riesgos, con su correspondiente monitoreo y control. Aporte personal del autor.....	84
Tabla 22: Lluvia de ideas, con su correspondiente monitoreo y control. Aporte personal del autor. ..	87
Tabla 23: Tipos de escala de medición y aplicabilidad. Aporte personal del autor.	88
Tabla 24: Valoración del riesgo. Aporte personal del autor.	89



Tabla 25: Monitoreo y revisión del marco de gestión de riesgo. Aporte personal del autor.....	90
Tabla 26: Monitoreo y revisión del proceso de gestión de riesgo. Aporte personal del autor.	92
Tabla 27: Confirmar que la organización tiene una comprensión actual, correcta y completa de sus riesgos. Aporte personal del autor.....	94
Tabla 28: Confirmar que los criterios de riesgos de la organización están dentro de sus criterios de riesgo. Aporte personal del autor.	95



Índice Anexos

Anexo A. Términos relativos a la Gestión de Riesgos.....	101
Anexo B. Encuesta.	109
Anexo C. Matriz de riesgos de distinto nivel.	113



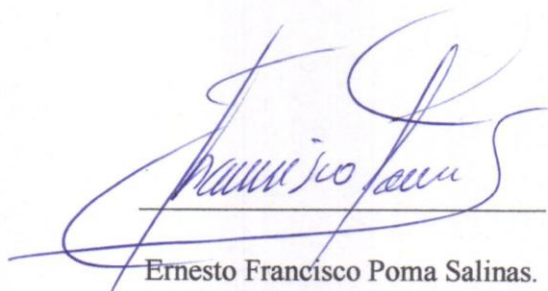
Universidad de Cuenca

Cláusula de Licencia y Autorización para Publicación en el Repositorio Institucional

Ernesto Francisco Poma Salinas, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del Trabajo de Titulación, **“GUÍA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS BASADA EN LA NORMA ISO 31000:2011, PARA LOS PROCESOS DE COMPRAS DE UNA PYME DEL SECTOR PRIVADO, EN LA CIUDAD DE CUENCA.”**, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 10 de Agosto del 2017



Ernesto Francisco Poma Salinas.

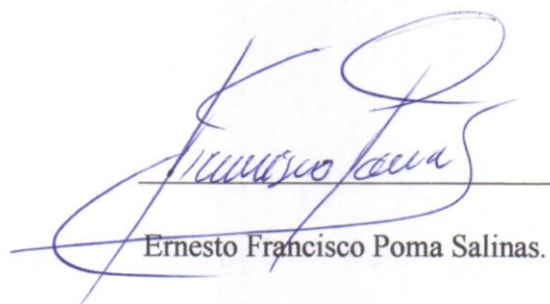
CI: 1102873955.



Universidad de Cuenca
Cláusula de Propiedad Intelectual

Ernesto Francisco Poma Salinas, autor del trabajo de titulación, **“GUÍA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS BASADA EN LA NORMA ISO 31000:2011, PARA LOS PROCESOS DE COMPRAS DE UNA PYME DEL SECTOR PRIVADO, EN LA CIUDAD DE CUENCA.”**, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 10 de Agosto del 2017



Ernesto Francisco Poma Salinas.

CI: 1102873955.



AGRADECIMIENTOS.

Un agradecimiento especial a la Universidad de Cuenca por la oportunidad brindada para culminar mis estudios de Maestría, en especial a los miembros que conforman la Dirección de Postgrados, docentes y a todo el personal de apoyo. Al departamento de compras y planificación de la empresa en la que se desarrolló el presente trabajo en especial al presidente de la misma, por la apertura brindada para el desarrollo del presente proyecto de investigación y por todo el apoyo brindado. Un sincero agradecimiento al Ing. Diego Ponce PhD, por el valioso aporte brindado durante todo el desarrollo del presente estudio.

Ernesto Francisco Poma Salinas.



DEDICATORIA.

A las personas más importantes en mi vida mi esposa Silvana, mis hijos Francisco Xavier, Karen Valeria, Denisse Romina y Gianna Alejandra, que siempre estuvieron dispuestos para brindarme toda su ayuda con un apoyo incondicional. Son y serán el motivo de todos mis emprendimientos.

CAPÍTULO 1

1.1 Introducción.

“Todas las organizaciones, no importa si son grandes o pequeñas, se enfrentan a factores internos y externos que le quitan certeza a la posibilidad de alcanzar sus objetivos. Este efecto de falta de certeza es el riesgo y es inherente a todas las actividades” Kevin W. Knight.

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) representan un 90.42% de las empresas en el Ecuador según su tamaño, según informe del INEC del año 2015 en su página web¹, esto le da una importancia en el crecimiento económico y desarrollo del país, al tener una relevancia tan alta se hace una necesidad imperante que se trate la gestión de riesgo.

Para efectos de ejemplificar y mostrar la aplicación, la investigación se la desarrolla en una PyME de la ciudad de Cuenca, la misma que se dedica a comercialización de una gran variedad de productos, en líneas de calzado, textil, ferretera, plástico, hogar, maquinaria y equipos, construcción, licores, productos de consumo masivo, entre otras. Esta empresa abastece tanto el sector comercial mayorista, como a pequeños y medianos comerciantes, convirtiendo la gestión de compras en uno de los pilares más importantes dentro de su cadena de valor.

El desarrollo de esta guía metodológica para la gestión de riesgo ofrece un conjunto de principios, un marco de trabajo y un proceso de la gestión de riesgos, que se basa en la norma ISO 31000:2011, que mediante el seguimiento de cada uno de los elementos permite que se establezcan bases para que las empresas den inicio a la gestión de riesgo.

¹ www.ecuadorencifras.gob.ec



En el capítulo 1 se realiza una descripción de las definiciones generales, origen del tema sobre el proceso de compras en las PyMEs en la ciudad de Cuenca, se plantean objetivos generales y específicos, la problemática, la justificación y el alcance.

A continuación en el capítulo 2, se detalla el marco teórico alineado a la norma ISO 31000:2011 en el cual se expone los fundamentos de la gestión de riesgos, los principios, el marco de trabajo definido por la norma y sus procesos necesarios en toda la administración de riesgos.

En el capítulo 3 se realiza un detalle de la Guía metodológica, sus principios y componentes, y su respectiva aplicación.

Luego en el capítulo 4 se exponen las conclusiones y recomendaciones de forma personal. Además de las referencias bibliográficas consultadas, que sirvieron de sustento en la investigación y por ende para la fundamentación del tema a ser tratado.

1.2 Antecedentes.

La PyME en estudio es una organización moderna basada en un emprendimiento familiar, dedicada a la comercialización de la más alta variedad de productos, en líneas tales como calzado, textiles, ferretería, plásticos y lonas industriales, hogar, maquinaria y equipo, acabados de construcción, hospitalaria, licores, entre otras.

Cuenta con más de 60 años de experiencia en el mercado ecuatoriano y posee centros de distribución a nivel nacional. Su objetivo es abastecer tanto al sector comercial mayorista, como a pequeños y medianos comercios en todas sus necesidades. Así los clientes de los diversos rubros resuelven y encuentran en un único lugar, el más amplio surtido para sus negocios.

Según los datos históricos de la PyME en estudio, las compras nacionales (Gráfico 1) e importaciones (Gráfico 2), en los últimos 5 años han sido de un significado muy importante, y de igual forma de todas las empresas en el sector económico relacionado.



Gráfico 1: Compras Nacionales de la PyME en estudio.

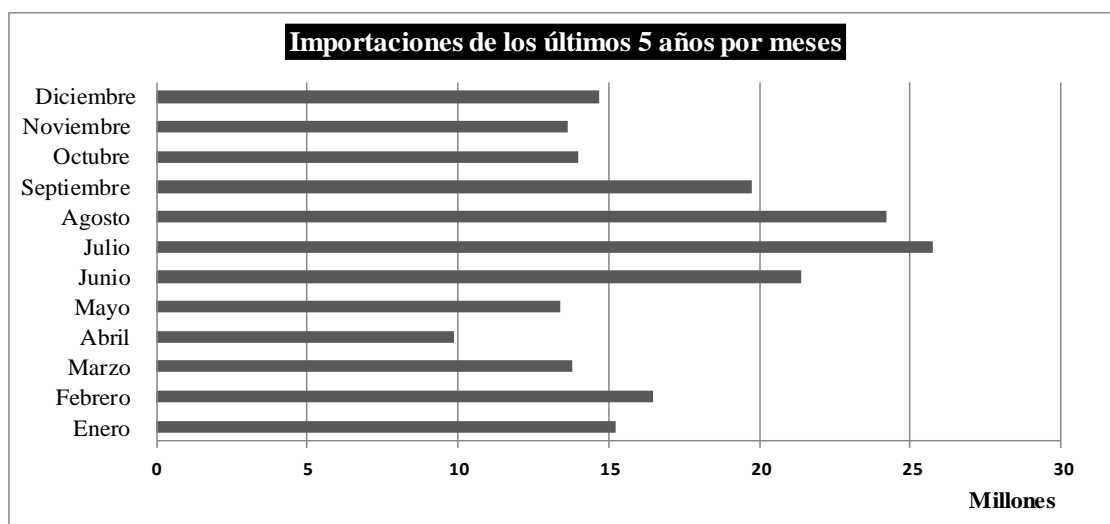


Gráfico 2: Compras Nacionales de la PyME en estudio.

1.3 Justificación.

Las PyMEs en la provincia del Azuay son el 8.25% del total nacional según la encuesta exhaustiva proporcionada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en su página web² como se muestra en el Gráfico 3.

Provincia	Número de Empresas	Participación
Pichincha	4.245,00	33,28%
Guayas	3.558,00	27,90%
Azuay	1.053,00	8,26%
Tungurahua	577,00	4,52%
El Oro	371,00	2,91%
Esmeraldas	174,00	1,36%
Resto Sierra	1.391,00	10,91%
Resto Costa	1.147,00	8,99%
Amazonia	200,00	1,57%
Región Insular	38,00	0,30%
Total Nacional	12.754,00	100,00%

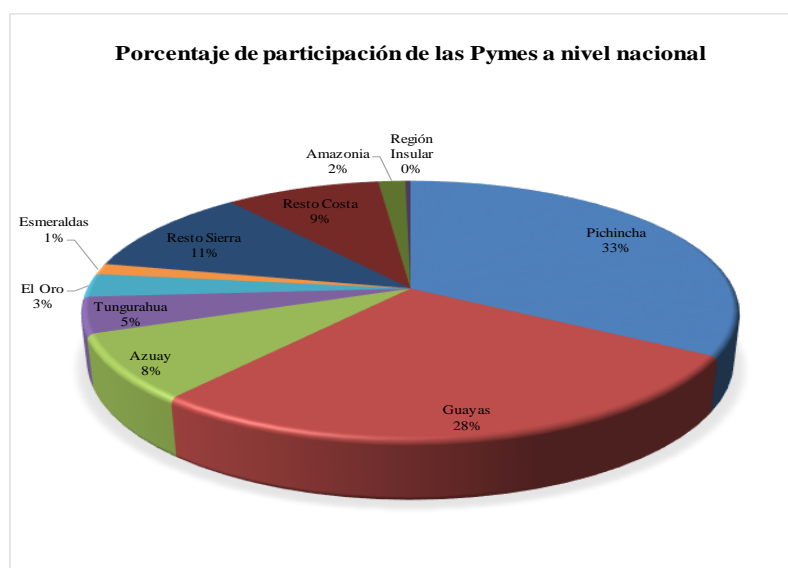


Gráfico 3: Fuente Encuesta exhaustiva 2011 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo.

Aporte personal del autor.

² www.ecuadorencifras.gob.ec



La mayoría de estas empresas tienen dentro de su cadena de valor el proceso de compras, ya sea para el comercio o en la producción.

El anticiparse a lo que va a suceder, y la correcta planificación de las actividades desde un punto de vista preventivo, marcará el éxito de un negocio. La administración de los riesgos en el proceso de compra de las PyMEs en la ciudad de Cuenca, es un factor crítico de éxito para la consecución de objetivos empresariales y permitirá llevar a cabo sus estrategias de negocio de forma exitosa.

El constante cambio y dinamismo en las compras en un mundo globalizado exige que se tomen las medidas necesarias y oportunas con respecto a la administración del riesgo. Estos cambios llevan a que la organización se enfrente a factores externos e internos que pueden crear incertidumbre sobre el logro de los objetivos planteados sobre las compras de manera eficiente; lo que conllevaría a que la organización se vea expuesta a riesgos.

1.3.1 Justificación de la elección de la norma a seguir.

Existen algunas normas y guías que tratan el riesgo, entre las que tenemos:

- La nueva Norma ISO 37001:2016 Sistemas de gestión anti-soborno es una Norma internacional desarrollada por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Es una Norma certificable que establece los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión anti-soborno, ayudando a las organizaciones a establecer, implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión de estas características. Incluye una serie de medidas y controles que representan las buenas prácticas globales de lucha contra el soborno y un anexo que proporciona directrices para su aplicación en la organización. A grandes rasgos se aplica para combatir el soborno en todas sus variantes: tanto motivado desde la organización, en su nombre o en su

beneficio, como ejercido hacia la organización o a sus actividades y socios de negocios. Si bien la Norma ofrece una definición concreta de soborno cómo guía para los usuarios, y para que estos comprendan la intención y el alcance de la misma, tienen prioridad las definiciones que pudieran existir en las distintas legislaciones de cada país.

- ISO 27001 es una norma internacional emitida por la Organización Internacional de Normalización (ISO) y describe cómo gestionar la seguridad de la información en una empresa. Puede ser implementada en cualquier tipo de organización, con o sin fines de lucro, privada o pública, pequeña o grande. Está redactada por los mejores especialistas del mundo en el tema y proporciona una metodología para implementar la gestión de la seguridad de la información en una organización. También permite que una empresa sea certificada; esto significa que una entidad de certificación independiente confirma que la seguridad de la información ha sido implementada en esa organización en cumplimiento con la norma ISO 27001. Se ha convertido en la principal norma a nivel mundial para la seguridad de la información y muchas empresas han certificado su cumplimiento.
- COBIT (Control Objectives for Information and related Technology) es el marco aceptado internacionalmente como una buena práctica para el control de la información, TI y los riesgos que conllevan. COBIT se utiliza para implementar el gobierno de IT y mejorar los controles de IT. Contiene objetivos de control, directivas de aseguramiento, medidas de desempeño y resultados, factores críticos de éxito y modelos de madurez.

La gestión del riesgo está relacionada con los procesos, por lo que las distintas normas internacionales establecen principios, marco de referencia e incluso un léxico que tiene como objetivos los siguientes:



1. Creación y protección de una organización
2. Integridad organizativa
3. Gestión estructurada y oportuna
4. Gestión dinámica y receptiva al cambio
5. Basada en la mejor información disponible
6. Tienen en cuenta el factor humano
7. Está adaptada a la realidad de la organización

Para cumplir con estos objetivos la ISO (ISO International Organization for Standardization) presenta la norma 31000:2011 para la gestión de riesgos, norma que está vinculada con las siguientes otras normativas: 9000 (Gestión de Calidad), 14000 (Gestión Ambiental), 3166 (Códigos de País), 26000 (Responsabilidad Social), 50001 (Gestión de Energía), 22000(Gestión de la Seguridad Alimentaria) ISO /IEC 27001 (Gestión de la Seguridad de la Información), 45001 (Salud y Seguridad Ocupacional), 37001 (Sistemas de Gestión Anticorrupción), 13485 (Dispositivos Médicos).

De estas normas y guías expuestas que tratan sobre la temática del riesgo, se adopta como guía de referencia para el presente trabajo el Estándar Internacional 31000:2011, la misma que se puede aplicar a cualquier tipo de riesgo, ya sean financieros, infraestructura, operativo, de mercado, tecnológico, etc.

1.3.2 Trabajos Relacionados.

En este apartado se presentan trabajos relacionados que sirvieron de referencia para el presente trabajo.



1.3.2.1 Plan de Gestión de Riesgo para MADECO Cia. Ltda.

Este trabajo de tesis Plan de Gestión de Riesgo para la empresa MADECO Cia. Ltda.³. Propone plantear la solución a un problema muy común en la actualidad, como es la falta de un Plan de Gestión de Riesgos en las PyMEs por falta de culturización y la idea errada que las Tecnologías de Información son el último eslabón de la cadena operativa de la organización. Este es el caso de la empresa MADECO Cia. Ltda., una PyME cuencana con varios años en el mercado, dedicada a la distribución y comercialización de materiales de construcción, para la que se creará un Plan de Gestión de Riesgos basado en la norma ISO 27001:2005.

1.3.2.2 Modelo de Gestión de Riesgo según norma ISO 31000:2009 para el proceso de facturación de agua potable en Interagua, año 2014.

En este trabajo de tesis cuyo título es Modelo de Gestión de Riesgo según norma ISO 31000:2009 para el proceso de facturación de agua potable en Interagua, año 2014⁴. Aborda la propuesta al desarrollo de un modelo de gestión de riesgos para el proceso de facturación del servicio de agua potable, que es uno de los procesos claves del área comercial de Interagua Cia. Ltda., que permita la implementación de una metodología que conlleve al análisis integral de los riesgos a los que se encuentra expuesto el proceso general y sus subprocesos, para incurrir en el fortalecimiento y el cumplimiento a los objetivos que persigue el proceso.

El desarrollo de este modelo de gestión de riesgos al proceso de facturación del servicio de agua potable, robustece significativamente la administración del proceso y guía para los demás procesos que mantiene Interagua Cia. Ltda.; puesto que conlleva a la consolidación de las acciones de las áreas involucradas, sus planes de acción y la forma de tratamiento a los

³ <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/3585>

⁴ <http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/11218>



riesgos identificados, tomando ventaja de los eventos que se suscitan o manteniendo un enfoque preventivo y de control.

1.4 Problemática.

La PyME en estudio, cuenta con un departamento de planificación de compras, el que se encuentra implementando un software para la correcta planificación y optimización de su cadena de suministros. Sin embargo la inexistencia de procesos bien establecidos y definidos, son una latente falta de certeza, la misma que es inherente a todas las actividades de compra en la empresa.

Con el presente trabajo se realizará un análisis de la situación actual con respecto a la correcta administración del riesgo en los procesos de compra de la empresa.

1.5 Objetivos.

1.5.1 Objetivo General.

- Desarrollar una Guía Metodológica para la Gestión de Riesgos en una empresa PyME del sector privado, basada en la norma ISO 31000:2011.

1.5.2 Objetivos Específicos.

- Diagnosticar el estado actual de los procesos de compras en la empresa.
- Identificar y desarrollar por intermedio de la Gestión de Riesgos, actividades que aseguren que los procesos de compra estén protegidos de actividades que generen incertidumbre y que permitan la correcta continuidad de la gestión de compras en la empresa.
- Presentar las propuestas para la mejora continua de la Gestión de Riesgo en el proceso de compras de la empresa.



1.6 Alcance.

En el presente trabajo se realizará un diagnóstico de la situación actual del departamento de Compras en la empresa, con respecto a los riesgos en las compras al por mayor, se analizará políticas de riesgos existentes, se realizarán entrevistas al personal del departamento de compras. Se usará como guía la norma ISO 31000:2011 Gestión de Riesgo – Principios y Directrices, como referentes para el desarrollo del trabajo de investigación, con esto se elaborará la Guía Metodológica para la Gestión De Riesgos, para los procesos de compras de una PyME, la misma que se entregará a uno de los directores de la corporación.



CAPÍTULO 2

2.1 Normativa de Gestión de Riesgos en Ecuador

Según la resolución N° SGR-029-2015 establece:

“Que, el artículo 3 del reglamento a la Ley de Seguridad Pública y del Estado, establece c) Asegurar que las instituciones públicas y privadas incorporen obligatoriamente, en forma transversal, a la gestión de riesgos en su planificación y gestión;”.

Como vemos en este artículo a la Ley de Seguridad Pública y del Estado, en el inciso (c) la obligatoriedad de incorporar de manera transversal la gestión de riesgos en la planificación estratégica. Lo cual conlleva a que las instituciones desde su gobierno corporativo institucionalicen la Gestión de Riesgos en todos sus departamentos y procesos.

2.2 Marco Referencial

En el marco de la Gestión de Riesgos la norma ISO 73:2009 Risk Management – Vocabulary, contiene un vocabulario básico para el entendimiento común sobre los conceptos de la Gestión de Riesgo.

2.2.1 Términos y Definiciones.

Términos relacionados con el Riesgo.

Riesgo: “El riesgo es la posibilidad de que ocurra un evento que tendrá un impacto en el logro de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad”. (The Institute of Internal Auditors, 2009).

En la norma ISO 31000 se define al riesgo como el “efecto de la incertidumbre en los objetivos”.



El efecto es una desviación de lo esperado.

Los objetivos pueden ser de diferente aspecto tales como financieros, de salud, ambientales, etc. y aplicables a diferentes niveles como son estratégicos, organizacionales, proyectos, procesos, etc.

La incertidumbre es el estado de la carencia de información.

Estos conceptos están estrechamente ligados con los objetivos, los mismos que deben ser definidos, comprendidos y difundidos hacia todos los miembros de la organización. El concepto de riesgo se ve reflejado en la combinación de probabilidad con impacto. El efecto podría ser positivo (oportunidades que brinda beneficios, ventajas) o negativo (amenazas para el éxito, desventajas).

2.2.2 La Gestión del Riesgo

Proceso que tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a entender, evaluar y tomar medidas en todos sus riesgos con el fin de aumentar la probabilidad de éxito y reducir la probabilidad de fallo. (Instituto de Gestión de Riesgo IRM – Institute of Risk Management).

Términos relativos a la Gestión de Riesgos. (ver Anexo A).

2.2.2.1 Fundamentos de la gestión de riesgo.

Las organizaciones de diferente tipo y tamaño se encuentran expuestas a varios factores sean internos y externos que pueden afectar o impactar a la consecución de sus objetivos y/o estrategias. (Luna 2011). El efecto de incertidumbre es el denominado “riesgo”.

La exposición al riesgo es latente, por lo tanto las organizaciones deben prepararse y capacitarse para la apropiada gestión del riesgo como es la identificación, análisis, evaluación y monitoreo constante en cada una de sus operaciones. Para realizar esta gestión se precisa de la interrelación constate con sus partes interesadas, para que se dé el tratamiento correcto del riesgo.

La gestión de riesgos al ser concebida como una disciplina favorece a contribuir hacia una mejor administración, mejorar los riesgos de control y administrar las oportunidades de riesgos.

La gestión de riesgo debe alinearse con la estrategia de la compañía y con su cultura corporativa, y como punto clave debe tener en cuenta la naturaleza de sus operaciones consolidando los diferentes tipos de riesgos para una administración total. (IAI, Resumen Ejecutivo. 2013)

2.2.2.2 Principios para la gestión de riesgo.

Para mantener una gestión efectiva del riesgo, se tienen los siguientes principios:

- Proporcionar el nivel de riesgo dentro de la organización
- Alineado con todas las actividades del negocio
- Sistemático y estructurado
- Embebido en los diferentes procesos del negocio
- Dinámico, iterativo y sensible al cambio

2.2.3 Norma ISO 31000:2011

La norma ISO 31000:2011 establece principios y guías para el diseño, implementación y mantenimiento de la gestión de riesgo en forma sistemática y transparente de toda forma de riesgo en cualquier contexto.



Esta norma responde a una internacionalización de la norma AS/NZS 4360 que, desde hace algunos años se viene aplicando en algunos países como Australia y Nueva Zelanda y también en Argentina.

En la ISO 31000:2011 se incorpora un nuevo concepto de riesgo, que dice: “el riesgo es el efecto de la incertidumbre en los objetivos” (ISO Guide 73). Lo que anteriormente se lo trataba como un impacto en los objetivos, ahora se lo ve como una incertidumbre en los objetivos.

Esta nueva definición implica que la palabra riesgo se refiere tanto a situaciones negativas que provocan pérdidas, como las situaciones positivas que constituyen oportunidades.

2.2.3.1 Estructura de la Norma ISO 31000:2011

La Norma ISO 31000:2011 está estructurada por tres elementos claves para una gestión efectiva, transparente, sistemática y veraz, estos son:

- I. Principios de la gestión de riesgos.
- II. Marco de trabajo (Framework) para la gestión de riesgos.
- III. Proceso de gestión de riesgos.

2.2.3.1.1 Principios de la Norma ISO 31000:2011

Los principios para la gestión de riesgo buscan establecer el enfoque cultural e ideológico con que se debe gestionar en toda la organización (ISO 31000:2011):

1. **Crea Valor:** Contribuye a la demostración del logro de los objetivos y el mejoramiento de su desempeño.

2. **Está integrada en los procesos de la organización:** Debe ser parte de las actividades de la administración y una parte integradora de los procesos incluyendo a los de planificación estratégica y gestión del cambio.
3. **Forma parte de la toma de decisiones:** Ayuda a la toma de decisiones con mayor información de opciones, acciones prioritarias y alternativas.
4. **Trata explícitamente la incertidumbre:** Toma en cuenta la naturaleza de la incertidumbre y como puede ser direccionada.
5. **Es sistemática, estructurada y disponible:** El enfoque de la gestión de riesgos contribuye a la eficiencia y a resultados consistentes, comparables y confiables.
6. **Basada en la mejor información disponible:** La fuente de información para la gestión de riesgos corresponde a datos históricos, experiencias, comentarios de las partes interesadas, observaciones, pronósticos, criterios y juicios.
7. **Está hecha a la medida:** Se alinea con el contexto interno y externo de la organización y el perfil de riesgo.
8. **Considera factores humanos y culturales:** Reconoce las capacidades, percepciones e intenciones de personas internas y externas que facilita a la contribución de los objetivos.
9. **Es transparente e inclusiva:** La decisión de riesgos se encuentra en todos los niveles de la organización, asegurando que la gestión de riesgos sea relevante y actualizada.
10. **Es dinámica, iterativa y sensible al cambio:** A pesar de los eventos que se susciten la gestión de riesgos mantiene el sentido y respuesta al cambio.
11. **Facilita la mejora continua de la organización:** Contribuye al desarrollo e implementación de estrategias que permitan alcanzar un nivel de madurez apropiado en la gestión de riesgos.

2.2.3.2 Marco de trabajo de la Norma ISO 31000:2011.

El éxito del modelo depende de la adecuada estructuración del marco de trabajo proveyendo fundamentos y criterios que se encontrarán embebidos en los diferentes niveles de la organización. El marco de trabajo permite una adecuada administración de los riesgos alineados a un proceso ajustado al contexto de la organización, también permite el aseguramiento de una comunicación oportuna que sea usada para la toma de decisiones y la asignación de responsabilidades pertinentes.

Este marco de trabajo no prescribe el sistema de administración de una organización pero facilita la integración de la gestión de riesgos con todo el sistema administrativo, recalcando que el proceso debe iniciarse en la alta dirección de la empresa, mostrando su compromiso y emitiendo directrices para la gerencia de los riesgos. (Hubbard, 2011).

La norma ISO 31000:2011 recomienda desarrollar, implementar y mejorar en forma continua un marco de referencia, cuyo propósito es integrar el proceso de la gestión de riesgos en el gobierno, estrategia y planificación, gestión, informes de procesos, políticas, valores y cultura de toda la organización.

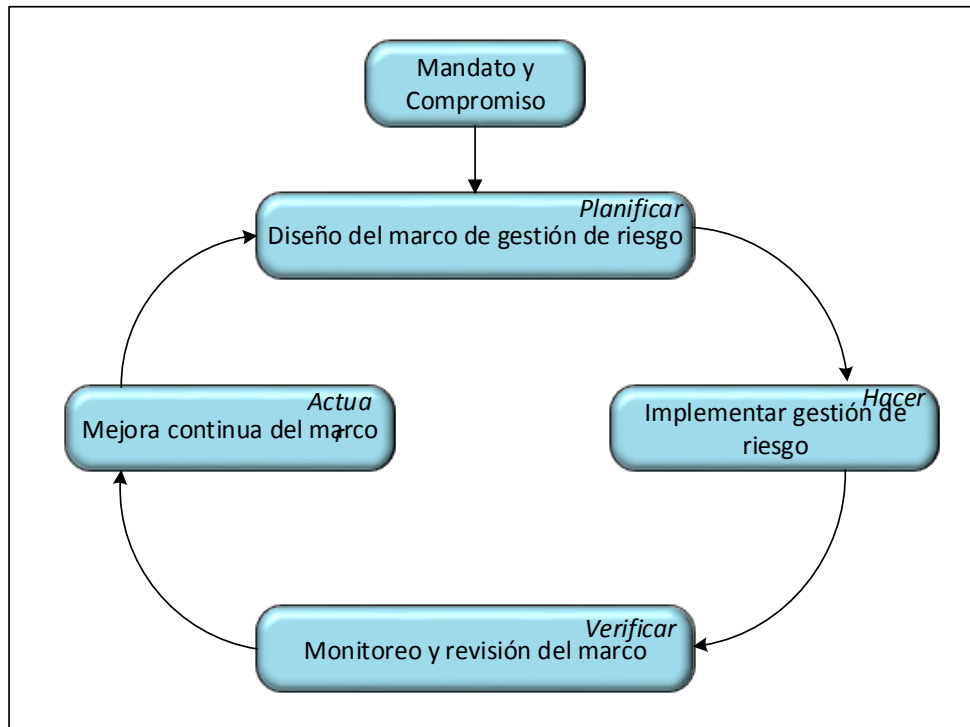


Gráfico 4: Marco de Trabajo ISO 31000:2011. Fuente: ISO31000:2011 Gestión de Riesgo – Principios y Guías.

El marco de trabajo, que se observa en el Gráfico 4, sigue básicamente los lineamientos del ciclo de vida PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) luego de una etapa previa de Mandato y Compromiso. La norma establece una serie de mandatos a cumplir por parte de la gerencia para asegurar la efectividad de la gestión de riesgos, lo que requiere un compromiso fuerte y sostenido por parte de la gerencia, así como una planificación estratégica y rigurosa. Estos mandos son:

- Articular y avalar la política de la gestión de riesgos.
- Determinar los indicadores de desempeño alineados con los de la organización.
- Asegurar el alineamiento de los objetivos de la gestión de riesgos con los objetivos y estrategias de la organización.
- Asegurar las conformidades legales y regulatorias.

- Asegurar la rendición de cuentas y responsabilidades conforme los diferentes niveles de la organización.
- Asegurar que se disponga de los recursos necesarios para la gestión de riesgos.
- Comunicar de los beneficios de la gestión de riesgos a todas las partes interesadas.
- Asegurar que se mantenga el marco de trabajo apropiado para la gestión de riesgos.

Las fases del ciclo PDCA se refiere a:

- El diseño del marco de referencia para la gestión de riesgo.
- La implementación del marco de referencia de riesgo.
- El monitoreo y revisión de la efectividad del marco de trabajo.
- La mejora continua del marco de trabajo.

2.2.3.3 Procesos de la Gestión de Riesgo Norma ISO 31000:2011.

Con el preámbulo de los principios y el marco de trabajo que debe seguir una organización en este modelo de gestión de riesgos se muestra el tercer pilar fundamental el Proceso de la Gestión de Riesgos.

Este tercer pilar fundamental debe formar parte integral de la cultura administrativa, está embebida en sus prácticas, y está relacionada a los procesos de negocio en la organización.

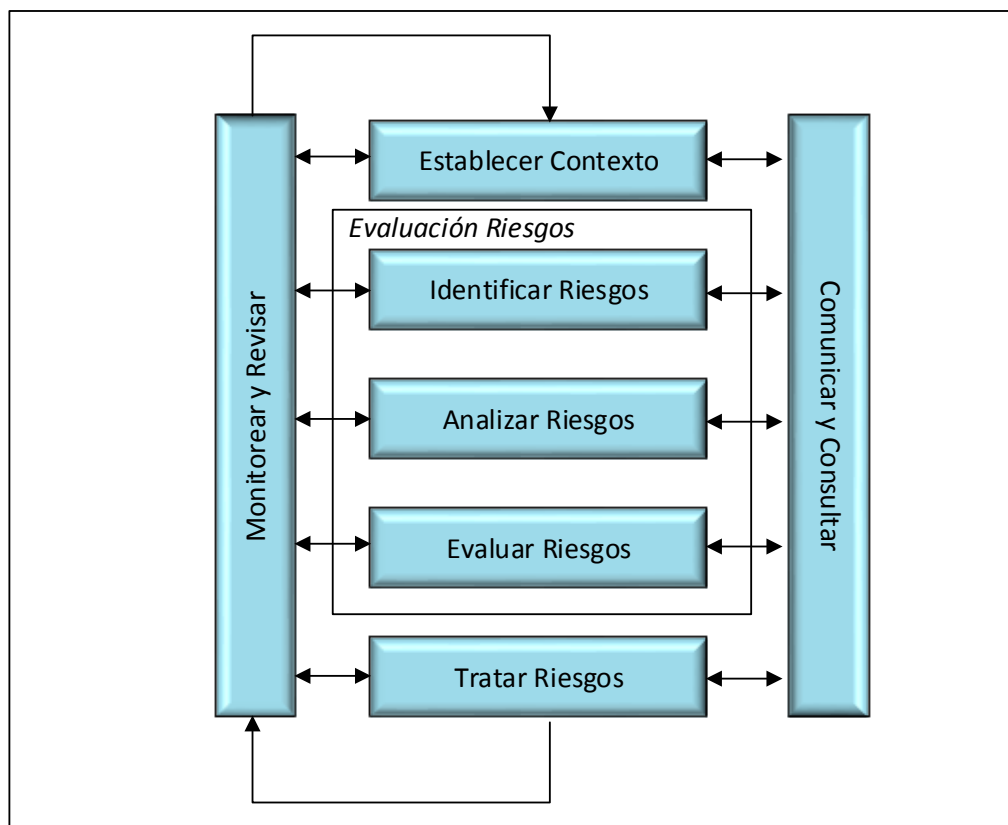


Gráfico 5: Proceso de la Gestión de Riesgo. Fuente: ISO31000:2011 Gestión de Riesgo – Principios y Guías.

1. **Comunicación y consulta:** Con los diferentes partes interesadas internos y externos a lo largo de las distintas etapas del proceso de gestión de riesgos. De esta manera se logra reunir la experticia necesaria para analizar los riesgos.
2. **Establecimiento del contexto:** La organización articula sus objetivos y define los criterios internos y externos y los factores de evaluación a considerar en la gestión de riesgos.
3. **Apreciación del riesgo:** Abarca el proceso de la identificación, análisis y evaluación de los riesgos.
 - **Identificación del riesgo:** Proceso que comprende la búsqueda, el reconocimiento y la descripción de los riesgos.



- **Análisis del riesgo:** Procesos que comprende la naturaleza del riesgo y determina el nivel del riesgo.
 - **Evaluación del riesgo:** Proceso de comparación de los resultados del análisis de los riesgos, con los criterios del riesgo, para determinar si el riesgo y/o su magnitud son aceptables.
4. **Tratamiento de los riesgos:** Involucra la selección de uno o más opciones para modificar los riesgos y su implementación. Esta etapa permite evitar el riesgo al decidir no iniciar o continuar con determinada actividad.
5. **Seguimiento y revisión:** Comprende revisión y vigilancia regular asignando las responsabilidades, asegurando que siempre se encuentre alineado el contexto con la organización.

CAPÍTULO 3

3.1 Detalle de la guía metodológica sus principios y componentes, y su respectiva aplicación.

Esta guía está desarrollada como apoyo para que las organizaciones fortalezcan su gestión de riesgo, la misma que permitió que las organizaciones llegaran a existir.

3.2 Análisis de la situación Actual del departamento de Compras de la PyME.

Con base en la estructura de la guía a seguir para aplicar la gestión de riesgo alineada con la norma ISO 31000:2011, se realiza una encuesta (ver Anexo B) al personal del departamento de compras y directivos de la empresa en estudio.

En la Tabla 1 a continuación se detalla el resumen de los datos tabulados de la encuesta, lo que permite tener una mejor claridad de la situación actual del departamento de compras con respecto a la gestión de riesgos.

<i>Elementos del marco de gestión</i>	<i>Porcentaje Si Aplica</i>	<i>Porcentaje No Aplica</i>
Objetivos y gobernanza	35%	65%
Mandato y compromiso	15%	85%
Diseño del marco de gestión de riesgo	8%	92%
Implementación de la gestión de riesgo	3%	97%
Monitoreo y revisión	0%	100%
Mejora continua del marco	0%	100%

Tabla 1: Cumplimiento actual del marco gestión de riesgo alineada con la norma ISO 31000:2011. Aporte del autor.

A continuación se explica los porcentajes del cumplimiento actual de los elementos del marco de gestión de riesgo.



Mandato y Compromiso.

Desde la alta dirección existe un 15% de compromiso y disponibilidad para la implementación de la gestión de riesgos, hay que tener en cuenta que el proceso de gestión de riesgo es de arriba hacia abajo.

Diseño del marco de Gestión de Riesgo.

Existe una comprensión del 8% sobre este marco que se compone de dos partes, la primera que se establece mediante políticas de gestión de riesgos y la segunda que identifica los recursos, mecanismos de gobernanza y compromisos.

Implementación de la gestión de riesgo.

La implementación de la gestión del riesgo actualmente tiene una comprensión del 3% con respecto a la capacidad y cultura de la organización.

Se debe considerar una planificación de la transición a la norma ISO 31000:2011, la implementación del marco con su respectivo plan y tener en consideración los recursos disponibles, determinar el contexto, establecer la metodología y la comunicación y consulta; sobre el proceso de gestión de riesgo.

Monitoreo y revisión.

El marco de gestión de riesgos y el proceso de gestión de riesgos tienen una comprensión del 0% en la organización. Este comprende un monitoreo y revisión de manera permanente, que presentará parámetros de medición que permitirán revisar e informar de su progreso.

Mejora continua.

Los parámetros suministrados por el monitoreo y revisión, permiten continuar con este espiral de mejora continua que actualmente tiene un porcentaje de comprensión de 0% en la organización, tanto en el marco de gestión de riesgos como en el proceso de la gestión de riesgo.



El contexto de las organizaciones está en constante cambio, lo que ayer fueron riesgos con la implementación de la guía hoy se convierten en fortalezas.

3.3 Estructura de la Guía.

En esta sección se describe en forma detallada la guía metodológica para la gestión de riesgo, con una aplicación práctica.

Esta guía ha sido preparada como una breve forma de aplicar la gestión de riesgo alineada con la norma ISO 31000:2011, en la Tabla 2 se presentan los elementos y sus componentes del marco de gestión de riesgo, siguiendo un formato “pregunta, seguido de orientación”, con la siguiente estructura a seguir:

Elementos del marco de gestión	Pregunta	Si	No
Objetivos y gobernanza			
Objetivos Claros	¿Tiene usted objetivos claros para su organización?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cartografía y evaluación de los mecanismos de Gobernanza actuales	¿Tiene un marco de gestión claro o un documento que describa la gobernanza de la organización?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mandato y compromiso			
Definición de su compromiso	¿Existe un claro compromiso de la alta dirección de la organización para implementar la gestión de I riesgo?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Establecimientos de Objetivos para la implementación de ISO 31000:2011	¿Tiene objetivos claros, medibles para alinear su gestión de riesgos con la norma ISO 31000:2011?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollar medidas de desempeño para la gestión de riesgos	¿Tiene medidas de desempeño específicas, medibles y con plazos para la gestión de riesgos, alineadas con los objetivos de su organización?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partes interesadas internas y externas	¿Ha identificado las partes interesadas internas y externas?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicar el compromiso de gestión de riesgos a los interesados	¿Ha comunicado el compromiso de gestión de riesgos de su organización a los grupos de interés internos y externos?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño del marco de gestión de riesgo			
Marco de gestión de riesgos	¿Esta claro lo que incluye un marco de gestión de riesgo y como funciona?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compare su gestión de riesgo actual con la norma ISO 31000:2011	¿Ha identificado las diferencias entre la aplicación actual de la gestión de riesgos y una implementación que este alineadas con la norma ISO 31000:2011, que muestre claramente los cambios que serán necesarios para alinearse con la norma ISO 31000:2011?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Principios de gestión de riesgo	¿Tiene una idea clara de los 11 principios establecidos en la Clausula 3 de la norma ISO 31000:2011?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprender los contextos internos y externos de la organización	¿Tiene información clara, precisa y actualizada sobre los contextos internos y externos de la organización?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política de gestión de riesgo	¿Sabe como desarrollar una política de gestión de riesgos?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alineación de la política de gestión de riesgos y la organización	¿Tiene claro como la política de gestión de riesgos debe alinearse con la organización, sus características y cultura?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actitud hacia el riesgo	¿Ha identificado la actitud de su organización ante el riesgo de una manera que le permita decidir si los riesgos requerirán tratamiento adicional?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criterio de riesgo	¿Ha desarrollado criterios de riesgo claros que se pueden utilizar para determinar y evaluar la magnitud del riesgo y juzgar su importancia para los objetivos organizacionales?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementación de la gestión de riesgo			
Comprender la capacidad y la cultura de su organización con respecto al riesgo	¿Tiene usted una buena comprensión de la competencia, capacidad y cultura de su organización con respecto al riesgo?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planificar la transacción a ISO 31000:2011	¿Tiene un plan para la transición de su actual marco de gestión del riesgo a uno que este alineado con la norma ISO 31000:2011?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementación del marco de la gestión de riesgos	¿Ha desarrollado una manera integral y eficaz para poner en practica su marco de gestión de riesgo?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El plan de gestión de riesgo	¿Tiene un plan específico para la implementación de la gestión de riesgos continua que este alineado con el marco de gestión de riesgos y objetivos?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos para implementar el plan de gestión de riesgos	¿Ha identificado y puesto a disposición los recursos financieros y humanos requeridos para apoyar la aplicación de la norma ISO 31000:2011?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Establecer el contexto del proceso de la gestión de riesgos	¿Ha establecido el contexto para su gestión de riesgos?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Metodologías de gestión de riesgo	¿Ha decidido que metodología usar para llevar a cabo la identificación de riesgos, análisis de riesgos, evaluación de riesgos y tratamiento de riesgos?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación y consulta sobre el proceso de gestión de riesgos	¿Ha desarrollado enfoques eficaces e integrales para la comunicación y consulta con las partes interesadas internas y externas?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monitoreo y revisión			
Monitoreo y revisión del marco de gestión del riesgo	¿Ha desarrollado enfoques integrales y eficaces de seguimiento y revisión del marco de gestión de riesgos?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monitoreo y revisión del proceso de gestión del riesgo	¿Ha desarrollado enfoques eficaces e integrales de supervisión y revisión del proceso de gestión de riesgos?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejora continua del marco			
Determinar la efectividad de la gestión del riesgo	¿Ha desarrollado un enfoque fiable para evaluar la eficacia del marco de gestión de riesgos?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejora continua del marco	¿Ha desarrollado un enfoque fiable para la mejora continua del marco de gestión del riesgo?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Continua mejora de la implementación del proceso	¿Ha desarrollado un enfoque fiable para la mejora continua del proceso de gestión de riesgos?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Monitoreo y control.

Fecha	Modificaciones respecto a la edición anterior	Responsable
[aaaa-mm-dd]	[Modificación efectuada]	[Responsable]

Tabla 2: Estructura de la guía a seguir para aplicar la gestión de riesgo alineada con la norma ISO 31000:2011, con respectivo monitoreo y control. Guía práctica para PyMEs, ISO 31000 GESTIÓN DE RIESGOS.

3.4 Objetivos y gobernanza

La empresa, cuenta con un departamento de planificación de compras, el que se encuentra implementando un software para la correcta planificación y optimización de su cadena de suministros. Tiene como objetivo: establecer los lineamientos estándares para que la cadena de suministros funcione correctamente, de forma que se pueda definir los usuarios, sus responsabilidades, necesidades y requerimientos, con la finalidad de optimizar los recursos e identificar oportunidades de mejora.

Sin embargo la inexistencia de procesos bien establecidos y definidos, son una latente falta de certeza, la misma que es inherente a todas las actividades de compra en la empresa. Por lo tanto al no tener definidos los procesos no existe una adecuada Gestión del Riesgo.

3.4.1 Objetivos Claros

Los objetivos de la PyME son su razón de ser, con respecto a las compras. Objetivo como se define en el diccionario Webster, algo que estamos tratando de hacer o lograr, una meta a propósito.

Identificación de los objetivos por parte de los socios: establecer los lineamientos estándares para que las compras funcionen correctamente, de forma que se pueda definir los usuarios, sus responsabilidades, necesidades y requerimientos, con la finalidad de optimizar los recursos e identificar oportunidades de mejora.

Los departamentos de Compras Nacionales, de Compras Internacionales y de comisariato, tienen sus propios objetivos como departamentos:

Objetivo Compras Nacionales:

- Proceso de la Cadena de Valor cuyo objetivo básico es asegurar la continuidad del suministro de materias primas, repuestos y reducir el costo final de los productos terminados.

Objetivo Compras Internacionales:

- Proceso de la Cadena de Valor cuyo objetivo básico es asegurar la continuidad del suministro de materias primas, repuestos y reducir el costo final de los productos terminados, a través de negociaciones internacionales.

Objetivo Compras Comisariato:

- Proceso de la Cadena de Valor cuyo objetivo básico es asegurar la continuidad del suministro de artículos para la comercialización en los almacenes.

Estos objetivos se establecen y cumplen de manera continua.

3.4.2 Cartografía y evaluación de los mecanismos de gobernanza

La gobernanza es cómo y cuándo se toman las decisiones, incluye la rendición de cuentas. Establece las funciones y responsabilidades, además identifica los procesos que son esenciales para la empresa, incluyendo a la junta directiva. Las funciones en la gobernanza está la planificación y la elaboración de presupuestos, la medición del desempeño, seguridad y auditoría, adquisiciones, contratación, evaluación y despido de personal, así como el control sobre todas las operaciones del día a día.

En la Tabla 3 identifica cada departamento con sus objetivos tanto estratégico como táctico, además de los responsables de elaborar, mantener y presentar la documentación de la gobernanza en la PyMe.



Documentación de la Gobernanza para el departamento de Compras

<i>Departamento</i>	<i>Objetivo Estratégico</i>	<i>Objetivo Táctico</i>	<i>Directivo Responsable</i>	<i>Administrativo Responsable</i>	<i>Documentación Requerida</i>
Compras Nacionales	Ser el departamento que apalanque las finanzas de la empresa mediante compras efectivas	Asegurar la continuidad del suministro de materias primas, repuestos y reducir el costo final de los productos terminados	Gerente de Proyectos y Adquisiciones	Gerente compras	Manual de procedimiento de compras nacionales Manual de funciones compras nacionales Reglamento y políticas de compras
Compras Internacionales	Ser el departamento que apalanque las finanzas de la empresa mediante compras efectivas	Asegurar la continuidad del suministro de materias primas, repuestos y reducir el costo final de los productos terminados	Gerente de Proyectos y Adquisiciones	Gerente compras	Manual de procedimiento de compras internacionales Manual de funciones compras internacionales Reglamento y políticas de compras
Compras Comisariato	Ser el departamento que apalanque las finanzas de la empresa mediante compras efectivas	Asegurar la continuidad del suministro de productos para la comercialización	Gerente de Proyectos y Adquisiciones	Gerente compras	Manual de procedimiento de compras comisariato Manual de funciones compras comisariato Reglamento y políticas de compras
[Departamento]	[Objetivo Estratégico]	[Objetivo Táctico]	[Directivo Responsable]	[Administrativo Responsable]	[Documentación Requerida]

Monitoreo y control

<i>Fecha</i>	<i>Modificaciones respecto a la edición anterior</i>	<i>Responsable</i>
[aaaa-mm-dd]	[Modificación efectuada]	[Responsable]

Tabla 3: Documentación de la Gobernanza para el departamento de Compras, con respectivo monitoreo y control. Aporte personal del autor.



Departamento: Entidad de la empresa en la que se documentará la gobernanza.

Objetivo Estratégico: Son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, ejecutando acciones que le permitan cumplir con su misión, guiados por la visión.

Objetivo Táctico: Son las metas formales de la organización y se definen por sectores para lograr alcanzar las finalidades.

Directivo Responsable: Director asignado a constatar que se cumpla con la documentación de la gobernanza.

Administrativo Responsable: Administrativo responsable con el cumplimiento de los objetivos tácticos.

Documentación Requerida: Soportes y entregable de la documentación de la gobernanza.

En el Grafico 6 se esquematizan las actividades desarrolladas por el departamento de compras, tanto en las compras nacionales como importaciones.

Ingresar orden al sistema: Recibir los requerimientos del Proceso de Planificación con el análisis previo realizado.

Formular las importaciones: Formular el tránsito interno de las importaciones con los documentos anexos que son habilitantes para el cumplimiento de las regulaciones.

Revisión y análisis de inventario: En el sistema transaccional se extraen reportes de los inventarios y mediante análisis detallados se determinan los artículos que deben ser adquiridos.

Solicitar, revisar y negociar precios con proveedores: En este proceso los proveedores mediante un aplicativo web proporcionado por la empresa, pueden presentar sus ofertas, y los analistas de compras seleccionan al mejor oferente.

Confirmar pedido a los proveedores: Por medio del aplicativo web, se confirma al proveedor seleccionado el pedido, con los ajustes previamente realizados.

Desarrollo de nuevos productos: Si los proveedores no disponen de algún producto, se analiza la factibilidad de elaborar el producto en alguna de las fábricas locales o compra de un producto alternativo.

Crear código: Cada producto desde su ingreso al sistema debe de tener un código único que lo identifique.

Autorizar compra de pedido: Existen niveles tanto de para el análisis, la compra y la aprobación, por lo que para aprobar una compra se lo efectúa mediante la autorización del gerente de compras.

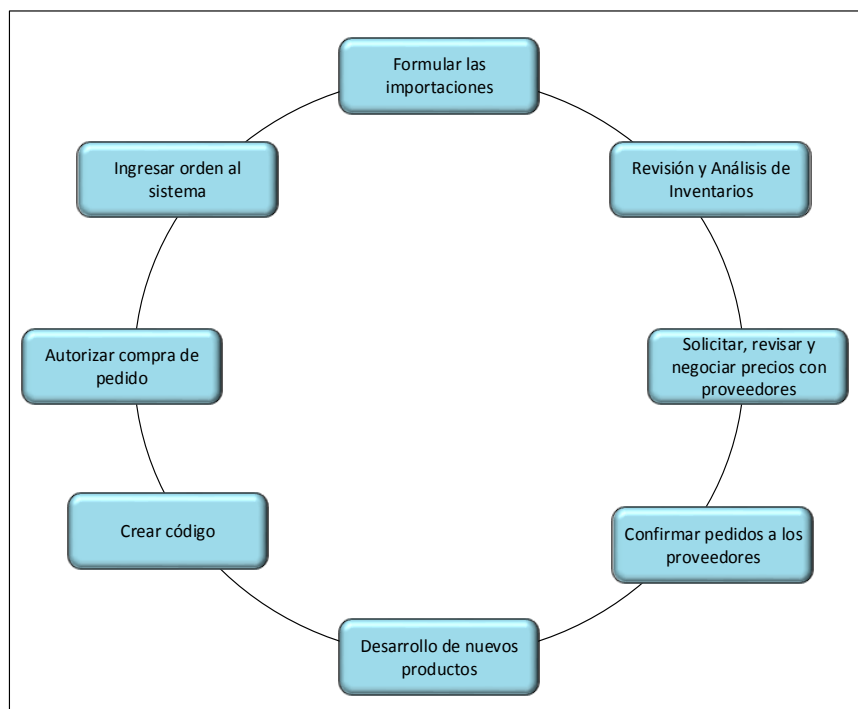


Gráfico 6: Actividades del Departamento de Compra. Aporte personal del autor.

Intervinientes: Directorio, Gerente General, Gerente de Compras, Comité de Compras, Jefe de Compras, Auxiliares de compras nacionales, comisariato e internacionales.

Si la empresa está constituida legalmente habrá una junta directiva y un director ejecutivo, para las organizaciones más pequeñas simplemente puede el dueño el que comanda las relaciones de gobernanza. En el Grafico 7 se presenta el flujo de autoridad de la PyMe, desde su gobierno organizacional hasta los niveles operativos.

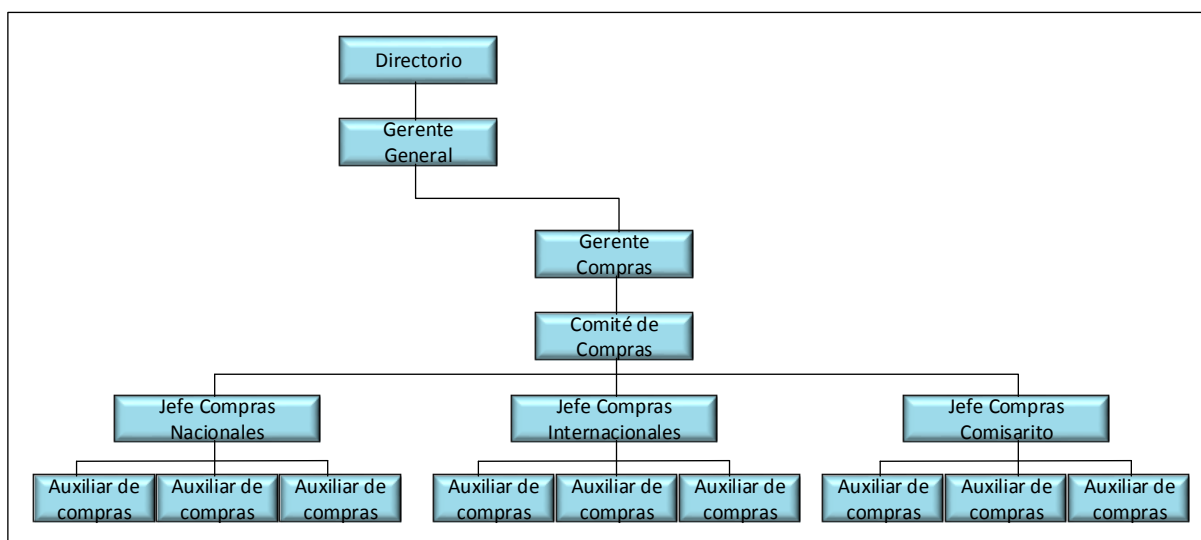


Gráfico 7: Flujo de la autoridad de la organización. Aporte personal del autor.

3.5 Mandato y compromiso

3.5.1 Definición de su compromiso

Debe existir un compromiso total por parte de la alta dirección con la gestión de riesgos, se torna esencial para una implementación exitosa. Implementaciones a medias o pilotos se deben evitar ya que transmiten un compromiso débil o vacilante, ocasionando que la gestión de riesgo no se convierta en parte de la cultura y valores de la organización.



El mandato y el compromiso con la gestión de riesgos se captan normalmente con el establecimiento de políticas. En la Tabla 4 se establecen las políticas de la gestión de riesgo para el departamento de compras, detallando el cuerpo de la política, sus responsables, fechas de creación y comunicación, además de si determinar si la política se alinea con la norma ISO 31000:2011 y si se asignó recursos para el establecimiento de la política.



Políticas de Gestión de Riesgos para el departamento de compras

<i>Cuerpo de la Política</i>	<i>Responsable Junta Directiva</i>	<i>Responsable Administrativo</i>	<i>Fecha Creación</i>	<i>Se comunicó al personal.</i> <i>Si No</i>	<i>Fecha Comunicó</i>	<i>Se alinea con ISO 31000:2011.</i> <i>Si No</i>	<i>Se asignó recursos.</i> <i>Si No</i>
La organización cuenta con una política que dice que todas las compras nacionales, internacionales y comisariato han de ir acompañadas de un análisis de riesgo. Si la alta gerencia realiza compras sin tal análisis de riesgo explícito, el personal tendrá en cuenta que esto es contrario a la política y pronto la política ya no tendrá ningún efecto.	Vicepresidente Junta Directiva	Gerente de Compras	12/7/2017	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	12/7/2017	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Se debe tener todos los documentos habilitantes para las importaciones o compras nacionales, revisados y con firmas de responsabilidad de la parte operativa y de supervisión.	Vicepresidente Junta Directiva	Gerente de Compras	12/7/2017	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	12/7/2017	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Previo a la compra se debe realizar una revisión del inventario, debe ser certificado y validado por el encargado de bodega y validado por personal de auditoría.	Vicepresidente Junta Directiva	Gerente de Compras	12/7/2017	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	12/7/2017	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Se debe tener para la compra ofertas de al menos tres proveedores, revisadas por parte del personal planificación de compras y validado por personal de auditoría.	Vicepresidente Junta Directiva	Gerente de Compras	12/7/2017	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	12/7/2017	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
La confirmación de pedidos deben tener fecha de entrega o embarque, esta información debe ser certificada por gerente de compras y validada por encargado de bodega, además deberá tener la auditoría respectiva por parte del personal de auditoría.	Vicepresidente Junta Directiva	Gerente de Compras	12/7/2017	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	12/7/2017	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Para nuevos productos se creará nuevos códigos de manera automática, no debe existir duplicidad de productos. Debe validar y certificar el gerente de compras y gerente de sistemas y autorizado por el gerente de auditoría.	Vicepresidente Junta Directiva	Gerente de Compras	12/7/2017	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	12/7/2017	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Las compras únicamente serán autorizadas por el gerente de compras, con la validación de uno de los socios de la organización.	Vicepresidente Junta Directiva	Gerente de Compras	12/7/2017	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	12/7/2017	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
[Cuerpo de la Política]	[Responsable Junta Directiva]	[Responsable Administrativo]	[Fecha Creación]	[Se comunicó al personal.]	[Fecha Comunicó]	[Se alinea con ISO 31000:2011.]	[Se asignó recursos.]

Monitoreo y control

<i>Fecha</i>	<i>Modificaciones respecto a la edición anterior</i>	<i>Responsable</i>
[aaaa-mm-dd]	[Modificación efectuada]	[Responsable]

Tabla 4: Políticas de gestión de riesgos para el departamento de Compras, con respectivo monitoreo y control. Aporte personal del autor.



A continuación, se describe de los campos de la matriz de políticas de gestión de riesgos para el departamento de compras:

Cuerpo de la Política: Detalle de las políticas de riesgo determinadas por la organización.

Responsable Junta Directiva: Directivo asignado para dar cumplimiento con las políticas de riesgos en la organización.

Responsable Administrativo: Administrativo que se asigna para supervisar la implementación y cumplimiento de las políticas de riesgo.

Fecha Creación: Fecha que se crea la política de gestión de riesgos.

Se comunicó al personal: Si la política ha sido socializada con el personal de la organización.

Fecha Comunicó: Fecha en que se socializó la política de gestión de riesgo.

Se alinea con ISO 31000:2011: Se marca SI si la política está alineada con la norma ISO 31000:2011 y No si la política no se alinea con la norma ISO 31000:2011.

Se asignó recursos: Se marca SI si se asignaron recursos para el planeación, ejecutar, verificar e implementar la política de gestión de riesgo, y No si no se asignaron recursos.

3.5.2 Establecimiento de objetivos para la implementación de ISO 31000:2011.

Clarificar que la alineación de la gestión de riesgos con la norma ISO 31000:2011 requiere de una inversión de dinero, tiempo y esfuerzo de todo el personal de la organización.

Dejando en claro que esta implementación deja beneficios a la organización como son: mayor estabilidad frente a un entorno cambiante, mayor retorno de la inversión, mayor coherencia y alineación con las metas y objetivos.

En la Tabla 5 se detallan los objetivos para la gestión de riesgos del departamento de compras con sus responsables y si estos objetivos se alinean con la norma ISO 31000:2011.

Establecimiento de Objetivos para la gestión de riesgos en el departamento de compras			
Descripción de los objetivos	Responsable Junta Directiva	Responsable Administrativo	Se alinea con ISO 31000:2011. Si No
El personal del comité de compras tiene la responsabilidad de identificar los riesgos internos y externos, que tengan impacto en el proceso de compras de la organización.	Vicepresidente Junta Directiva	Gerente de Compras	○ ○
El personal del comité de compras tiene la responsabilidad de efectuar el seguimiento de los principales riesgos en el proceso de compras, además asegurarse que los cambios del entorno interno y externo sean monitoreados de manera constante.	Vicepresidente Junta Directiva	Gerente de Compras	○ ○
[Descripción de los objetivos]	[Responsable Junta Directiva]	[Responsable Administrativo]	[Se alinea con ISO 31000:2011]

Monitoreo y control		
Fecha	Modificaciones respecto a la edición anterior	Responsable
[aaaa-mm-dd]	[Modificación efectuada]	[Responsable]

Tabla 5: Establecimiento de objetivos para la gestión de riesgos para el departamento de Compras, con respectivo monitoreo y control. Aporte personal del autor.

Descripción de los objetivos: Detallar los objetivos trazados para la gestión de riesgos.

Responsable Junta Directiva: Director asignado para que se cumpla con la determinación de los objetivos.

Responsable Administrativo: Administrativo que se encarga de establecer los objetivos en conjunto con los involucrados.

Se alinea con ISO 31000:2011: Indicar Si si los objetivos están alineados con la norma 31000:2011 y No si no lo está

3.5.3 Desarrollo de medidas de desempeño para la gestión de riesgos.

El proceso de la gestión de riesgos debe de ser parte integral de la administración y de la toma de decisiones.



Se debe de contar con medidas que den razón del rendimiento y de las actividades de la gestión de riesgo, que han sido alineadas con la norma ISO 31000:2011.

El Gerente de compras conjuntamente con el personal de Auditoría, generan las categorías para medir el desempeño de la gestión de riesgo.

En la Tabla 6 se establece una matriz que permite contar con medidas que dan cuenta de los resultados del desempeño de la gestión de riesgo. Se describe a continuación su contenido.

Categoría: Medidas de rendimiento de las actividades de la gestión de riesgo.

En la categoría Rendimiento tenemos tres subcategorías:

Indicador de éxito general. Aquí se debe registrar los resultados de los logros de la organización.

Indicador de proceso. Aquí se debe registrar los resultados de la terminación de cada uno de los pasos de la gestión de riesgos, también del resultado del monitoreo en cada paso de la gestión de riesgos.

Indicador de resultados. Aquí se debe registrar la aplicación del tratamiento de los riesgos previstos, también del resultado de la evaluación de efectividad del control.

En la categoría Actividades se registra los resultados del establecimiento de los procesos y sus entradas.

En la categoría Beneficios se han se registran los resultados de los beneficios más sobresalientes que se han tenidos en los diferentes procesos de forma específica.

En la categoría Crecimiento se registra los resultados del desempeño de la gestión de riesgos.



Medida: Valor establecido para el desempeño de la gestión de riesgo. Para la práctica en las categorías de Rendimiento, Actividades y Beneficios se valoró de forma cuantitativa sobre 100 a cada uno de sus elementos y en la categoría de Crecimiento se valoró de forma cualitativa a sus elementos.

Cumplimiento: Valor o porcentaje de cumplimiento del rendimiento de cada uno de los elementos de cada categoría.

Fecha Inicial: Fecha inicial para el periodo de revisión.

Fecha Final: Fecha final para el periodo de revisión.

Medidas de desempeño para la gestión de riesgo en las compras

Categoría	Medida	Cumplimiento	Periodo de Revisión	
			Fecha Inicial	Fecha Final
Rendimiento				
Indicador de éxito general	30	33,33%	1/5/2017	1/6/2017
Indicador de proceso	20	22,22%	1/5/2017	1/6/2017
Indicador de resultado	40	44,44%	1/5/2017	1/6/2017
	90			
Actividades				
Procesos				
	100	100%	1/5/2017	1/6/2017
Entradas				
	100	100%	1/5/2017	1/6/2017
Beneficios				
Abastecimiento	28	22,76%	1/5/2017	1/6/2017
Inventario eficiente	20	16,26%	1/5/2017	1/6/2017
Tiempo de entrega	30	24,39%	1/5/2017	1/6/2017
Incremento ingresos monetarios	45	36,59%	1/5/2017	1/6/2017
	123			
Crecimiento				
	Alto	No Cumple	1/5/2017	1/6/2017
	Medio	Cumple		
	Bajo		1/5/2017	1/6/2017
Monitoreo y control				
Fecha	Modificaciones respecto a la edición anterior		Responsable	
[aaaa-mm-dd]	[Modificación efectuada]			

Tabla 6: Medidas de desempeño para la gestión de riesgo en las compras, con respectivo monitoreo y control. Aporte personal del autor.

3.5.4 Partes interesadas internas y externas.

En la cláusula 2.13 de la norma ISO 31000:2011, el término parte interesada se define como “una persona u organización que puede afectar, verse afectada, o percibirse así misma afectada por una decisión o actividad de la organización”.

Las partes interesadas son los socios, accionistas, personal de la organización, entidades del gobierno, bancos, acreedores, entidades no gubernamentales, población local y medios de comunicación.

En la Tabla 7 se detallan las partes interesadas tanto internas como externas con sus responsables tanto a nivel directivo como administrativo.

Partes interesadas Internas y Externas		
<i>Descripción Parte Interesada</i>	<i>Directivo Responsable</i>	<i>Administrativo Responsable</i>
Internas		
Accionistas	Gerente de Proyectos y Adquisiciones	Comité de Compras
Directivos	Gerente de Proyectos y Adquisiciones	Comité de Compras
Fuerza de trabajo	Gerente de Proyectos y Adquisiciones	Comité de Compras
Externas		
Cientes	Gerente de Proyectos y Adquisiciones	Comité de Compras
Proveedores	Gerente de Proyectos y Adquisiciones	Comité de Compras
Gobierno	Gerente de Proyectos y Adquisiciones	Comité de Compras
Sindicatos	Gerente de Proyectos y Adquisiciones	Comité de Compras
Comunidades locales y publico en general	Gerente de Proyectos y Adquisiciones	Comité de Compras
Bancos	Gerente de Proyectos y Adquisiciones	Comité de Compras
Acreedores	Gerente de Proyectos y Adquisiciones	Comité de Compras
Medios de comunicación	Gerente de Proyectos y Adquisiciones	Comité de Compras
[Descripción Parte Interesada]	[Directivo Responsable]	[Administrativo Responsable]
Monitoreo y control		
Fecha	Modificaciones respecto a la edición anterior	Responsable
[aaaa-mm-dd]	[Modificación efectuada]	[Responsable]

Tabla 7: Partes interesadas internas y externas, con respectivo monitoreo y control. Aporte personal del autor.



El comité de compras es el cuerpo designado para realizar el levantamiento de las partes interesadas tanto internas como externas, además debe identificar los objetivos de las partes interesadas. Esta asignación debe ser ejecutada de forma inmediata y los resultados se deben ingresar en una base de datos, los mismos que servirán en el momento de la toma de decisiones en el proceso de compra.

Descripción Parte Interesada: Detalle de la persona u organización que puede afectar, ser afectada por, o percibirse como afectada por una decisión o actividad de la organización.

Directivo Responsable: Directivo asignado para constatar el cumplimiento de la determinación de las partes interesadas.

Administrativo Responsable: Administrativo que se encarga de determinar las partes interesadas.

3.5.5 Comunicar el compromiso de gestión de riesgos a los interesados.

El permitir a los interesados participar en la gestión de riesgo, posibilita el evitar los errores que pueden ocurrir si la organización intente adivinar los riesgos.

En la Tabla 8 se establece una matriz para llevar el control de la comunicación del compromiso de la gestión de riesgos a las partes interesadas, detallando el riesgo con su respectiva parte interesada, adicionar comentarios y fecha y determinar los responsables de la comunicación del compromiso.

El comité de compras comunicará vía página web, redes sociales o correo electrónico, la información pertinente a las partes interesadas.

Comunicar el compromiso de gestión de riesgos a los interesados

<i>Riesgo</i>	<i>Parte Interesada</i>	<i>Comentarios</i>	<i>Fecha</i>	<i>Directivo Responsable</i>	<i>Administrativo Responsable</i>
Alza de precios a productos que sirven como materia prima	Accionista	Realizar un análisis de variación de las materias primas en los últimos 5 años	12/7/2017	Gerente de Proyectos y Adquisiciones	Comité de Compras
Falta de stock	Cliente	No existen productos, de consumo no frecuente	15/7/2017	Gerente de Proyectos y Adquisiciones	Comité de Compras
Falta de liquidez	Banco	Emitir cheques con valores no superiores a \$50000 cuando se cobre en agencias	15/7/2017	Gerente de Proyectos y Adquisiciones	Comité de Compras
Cambio en políticas de importaciones	Gobierno	Incremento a los aranceles de importación	20/7/2017	Gerente de Proyectos y Adquisiciones	Comité de Compras
[Riesgo]	[Parte Interesada]	[Comentarios]	[Fecha]	[Directivo Responsable]	[Administrativo Responsable]

Monitoreo y control

<i>Fecha</i>	<i>Modificaciones respecto a la edición anterior</i>	<i>Responsable</i>
[aaaa-mm-dd]	[Modificación efectuada]	[Responsable]

Tabla 8: Comunicar el compromiso de gestión de riesgos a los interesados, con respectivo monitoreo y control. Aporte personal del autor.

Riesgo: Descripción del riesgo.

Parte Interesada: A quien se le comunicará el riesgo.

Comentarios: Si existieran en el proceso de comunicación.

Fecha: Fecha en que se comunicó.

Directivo Responsable: Director asignado para que se constate el cumplimiento del comunicado del riesgo a las partes interesadas.

Administrativo Responsable: Administrativo responsable de que se ejecute el proceso de comunicado de los riesgos a las partes interesadas.

3.6 Diseño del marco de gestión de riesgo

3.6.1 Marco de gestión de riesgo.

Un marco de gestión de riesgos se compone de dos partes. La primera es la intención de la organización de gestionar los riesgos y cómo lo hará. Esta parte se logra a menudo por una

política de gestión de riesgos. La segunda parte del marco identifica los recursos disponibles, los mecanismos de gobernanza y compromiso de gestión que permite la aplicación efectiva de la declaración de intenciones, la política de gestión de riesgos. Esta segunda parte a menudo consiste en herramientas; la capacidad para usarlas como parte de la toma de decisiones; arreglos para confirmar que las intenciones se han cumplido; la capacidad de adaptarse, responder, cambiar y mejorar continuamente⁵.

El marco de gestión de riesgo por sí solo no tiene ninguna implicación, por lo que deberá de incluirse una política de gestión de riesgo y una serie de compromisos que se diseñan para garantizar que la gestión de riesgo este totalmente integrada en la gestión de la organización.

En la Tabla 9 se establece una matriz para la asignación de responsabilidades de la gestión de riesgos en el proceso de compra de la PyME, determinando la posición del responsable y sus responsabilidades en la gestión de riesgo en el proceso de compra.

En la Tabla 10 se establece una matriz para la asignación de responsabilidades de la gestión de riesgos para cada uno de los elementos del marco de gestión de riesgo, en el proceso de compra de la PyME, determinando la posición del responsable y sus responsabilidades para cada uno de los elementos del marco de la gestión de riesgo y la correspondiente medida de desempeño, en el proceso de compra.

⁵ Extraído de “Escuchar sobre la cacofonía”, un documento presentado por G. Purdy en la conferencia RISKNZ en octubre de 2014 y disponible en Broadleaf Capital Internaciotional Inc.

Asignación de responsabilidades de la gestión de riesgos en el proceso de compra

<i>Posición</i>	<i>Responsabilidades de gestión de riesgo en el proceso de compra</i>
Directorio	Establecer y definir la gestión de riesgo. Aprobar el marco de gestión de riesgo
Gerente General	Establecer los objetivos a alcanzar mediante la implementación de la gestión de riesgo Integrar el marco de la gestión de riesgo en la estrategia de la organización En la toma de decisiones deben de apoyarse con la gestión de riesgo Proporcionar a los jefes y empleados información clara sobre la supervisión sobre la gestión de riesgo Asegurarse de que el proceso de la gestión de riesgos exista Asegurarse de que el plan de tratamiento de riesgo este establecido y monitoreado
Gerente compras	En la toma de decisiones deben de apoyarse con la gestión de riesgo Ayudar al personal a comprender la gestión de riesgo
Comité Compras	Supervisar y revisar la aplicación de la gestión de riesgo Apoyar a la administración y personal mediante la identificación de herramientas y la formación de gestión de riesgo adecuada y pertinente Dar una supervisión de calidad a las practicas y los productos de la gestión de riesgo
[Posición]	[Responsabilidades de gestión de riesgo en el proceso de compra]

Monitoreo y control

<i>Fecha</i>	<i>Modificaciones respecto a la edición anterior</i>	<i>Responsable</i>
[aaaa-mm-dd]	[Modificacion efectuada]	[Responsable]

Tabla 9: Asignación de responsabilidades de la gestión de riesgos en el proceso de compra, con respectivo monitoreo y control. Aporte personal del autor.

Posición: Cargo o función dentro de la organización.

Responsabilidades de gestión de riesgo en el proceso de compra.

Responsabilidades de gestión de riesgos en el proceso de compras y medidas de desempeño		
Elemento del marco	Responsable	Medida de desempeño
Diseño		
Compromiso de gestión de riesgo	Directorio	Compromiso explícito del valor de la gestión de riesgos en la toma de decisiones
Mandato de la gestión de riesgo	Gerente General Gerente Compras Comité de Compras	Compromiso explícito del valor de la gestión de riesgos en la rendición de cuentas y la autoridad
Política de gestión de riesgo	Gerente General Gerente Compras Comité de Compras	Política establecida y aprobada que establece lo objetivos de la implementación de la gestión de riesgos, el compromiso de recurso y las medidas de rendimiento
Objetivos de la gestión de riesgo	Gerente General Gerente Compras Comité de Compras	Declaración clara de los objetivos que se establecieron para la implementación de la gestión de riesgo
Establecimiento del contexto	Gerente de Compras	Declaración clara y fechada del contexto de la gestión de riesgo en la organización, debe incluir la información considerada en el contexto interno y externo
Criterios de riesgo	Gerente General Gerente Compras Comité de Compras	Criterio de riesgo de impacto y criterios de riesgo de verosimilitud
Responsabilidad de la gestión de riesgos	Gerente General Gerente Compras Comité de Compras	Responsabilidades claras en el alto mando, niveles de gestión y operacionales, incluyendo responsabilidades de acción y expectativa y como se responderá y reconocerá el rendimiento
Implementación		
Integración	Gerente General Gerente Compras Comité de Compras	Evidencia de que la gestión de riesgos es considerada en la toma de decisiones
Recursos		Asignación de personal y financiación para el desarrollo de la gestión de riesgos
Comunicación y reportes internos	Gerente de Compras	Búsqueda de mecanismos para asegurarse que la comunicación ha sido eficaz
Comunicación y reportes externos	Gerente de Compras	Búsqueda de mecanismos para asegurarse que la comunicación ha sido eficaz
Monitoreo, revisión y mejoramiento		
Monitoreo	Gerente General Gerente Compras Comité de Compras	Evidencia que confirme que los contextos internos y externos estén siendo monitoreados
Revisión		Evidencia que confirme que los informes de seguimiento estén siendo revisados y actualizar la información de la gestión de riesgos cuando el contexto cambia
Mejoramiento		Evidencia que confirme que el seguimiento se esta realizando en las medidas de rendimiento y que las mejoras al proceso de la gestión de riesgo se esta aplicando
Monitoreo y control		
Fecha	Modificaciones respecto a la edición anterior	Responsable
[aaaa-mm-dd]	[Modificacion efectuada]	[Responsable]

Tabla 10: Responsabilidades de gestión de riesgos en el proceso de compras y medidas de desempeño, con respectivo monitoreo y control. Aporte personal del autor.

Elemento del marco: Elemento del marco de la gestión de riesgo.

Responsable: Persona o entidad responsable del desempeño de la gestión de riesgo.

Medida de desempeño: Detalle de la medida de desempeño de la gestión de riesgo.

3.6.2 Comparar su gestión de riesgos actual con la norma ISO 31000:2011.

Recabar información sobre las prácticas actuales de gestión de riesgo. Se debe identificar: principios que guían la gestión de riesgo, políticas relevantes, responsabilidad, guía sobre dónde y cuándo se lleva a cabo la gestión de riesgo, recursos de la gestión de riesgo, guía sobre comunicación y reportes⁶.

En la Tabla 11 se determina una matriz para registrar el cumplimiento de los principios de la gestión de riesgos en cada uno de los niveles de la PyME.

Cumplimiento de los principios en la actualidad								
Principio	Niveles							
	Superior/Estratégico		Medio/Táctico		Inferior/Operativo		Cumplimiento Total	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Crea Valor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Está integrada en los procesos de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma parte de la toma de decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trata explícitamente la incertidumbre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es sistemática, estructurada y adecuada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Está basada en la mejor información disponible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Está hecha a medida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiene en cuenta factores humanos y culturales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es transparente e inclusiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es dinámica, iterativa y sensible al cambio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilita la mejora continua de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Monitoreo y control		
Fecha	Modificaciones respecto a la edición anterior	Responsable
[aaaa-mm-dd]	[Modificación efectuada]	[Responsable]

Tabla 11: Cumplimiento de los principios en la actualidad. Aporte personal del autor.

Principio: Enunciado del principio de la gestión de riesgo.

⁶ ENTENDIENDO LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL, Un Modelo Emergente Para Generar Valor al Accionista

Niveles: Tipos de niveles del cumplimiento de la gestión de riesgo.

Superior/Estratégico: Cumplimiento de los principios de la gestión de riesgos en los niveles jerárquicos altos de la organización, toma de decisiones.

Medio/Táctico: Cumplimiento de los principios de la gestión de riesgos en los niveles jerárquicos medios de la organización.

Inferior/Operativo: Cumplimiento de los principios de la gestión de riesgos en los niveles operativos de la organización.

Cumplimiento Total: Valoración del cumplimiento de los principios de la gestión de riesgos.

En la Tabla 12 se determina una matriz para registrar el cumplimiento de los principios de la gestión de riesgos en cada uno de los niveles de la PyME, alineados con la norma ISO 31000:2011.

Cumplimiento de los principios con la norma ISO 31000:2011								
Principio	Niveles							
	Superior/Estratégico		Medio/Táctico		Inferior/Operativo		Cumplimiento Total	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Crea Valor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Está integrada en los procesos de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma parte de la toma de decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trata explícitamente la incertidumbre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es sistemática, estructurada y adecuada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Está basada en la mejor información disponible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Está hecha a medida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiene en cuenta factores humanos y culturales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es transparente e inclusiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es dinámica, iterativa y sensible al cambio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilita la mejora continua de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Monitoreo y control		
Fecha	Modificaciones respecto a la edición anterior	Responsable
[aaaa-mm-dd]	[Modificación efectuada]	[Responsable]

Tabla 12: Cumplimiento de los principios actualmente y con la aplicación de la norma ISO 31000:2011, con respectivo monitoreo y control. Aporte personal del autor.

Principio: Enunciado del principio de la gestión de riesgo.

Niveles: Tipos de niveles del cumplimiento de la gestión de riesgo.

Superior/Estratégico: Cumplimiento de los principios de la gestión de riesgos en los niveles jerárquicos altos de la organización, toma de decisiones.

Medio/Táctico: Cumplimiento de los principios de la gestión de riesgos en los niveles jerárquicos medios de la organización.

Inferior/Operativo: Cumplimiento de los principios de la gestión de riesgos en los niveles operativos de la organización.

Cumplimiento Total: Valoración del cumplimiento de los principios de la gestión de riesgos.

En la Tabla 13 se establece una matriz para el registro de una lista de chequeo de la comprensión del riesgo por parte de la alta gerencia en la actualidad.

Lista de chequeo para la alta gerencia. En la actualidad.		
Cargo:		
Interrogante	Si	No
1. ¿Conozco cuáles son nuestros riesgos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ¿He evaluado exposiciones de riesgo no tradicionales?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ¿Entendemos las interrelaciones de nuestros riesgos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ¿Conozco cuál es nuestro apetito de riesgos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. ¿Conozco quiénes son nuestros propietarios de riesgos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Poseen ellos sistemas adecuados para medir y monitorear riesgos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. ¿Tenemos sistemas que promuevan la optimización de riesgo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. ¿Buscamos otras estrategias de optimización de riesgo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. ¿Nuestro entendimiento de riesgo penetra nuestra organización y cultura?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. ¿Entiende cada individuo su rol y responsabilidad en administrar el riesgo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. ¿Es el riesgo considerado una prioridad, en tanto los procesos operacionales son mejorados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monitoreo y control		
Fecha	Modificaciones respecto a la edición anterior	Responsable
[aaaa-mm-dd]	[Modificación efectuada]	[Responsable]

Tabla 13: Lista de chequeo para la alta gerencia en la actualidad, con respectivo monitoreo y control. Aporte personal del autor.

En la Tabla 14 se establece una matriz para el registro de una lista de chequeo de la comprensión del riesgo por parte de la alta gerencia alineada con la norma ISO 31000:2011.

Lista de chequeo para la alta gerencia. Con la norma ISO 31000:2011.		
Cargo:		
Interrogante	Si	No
1. ¿Conozco cuáles son nuestros riesgos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ¿He evaluado exposiciones de riesgo no tradicionales?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ¿Entendemos las interrelaciones de nuestros riesgos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ¿Conozco cuál es nuestro apetito de riesgos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. ¿Conozco quiénes son nuestros propietarios de riesgos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Poseen ellos sistemas adecuados para medir y monitorear riesgos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. ¿Tenemos sistemas que promuevan la optimización de riesgo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. ¿Buscamos otras estrategias de optimización de riesgo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. ¿Nuestro entendimiento de riesgo penetra nuestra organización y cultura?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. ¿Entiende cada individuo su rol y responsabilidad en administrar el riesgo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. ¿Es el riesgo considerado una prioridad, en tanto los procesos operacionales son mejorados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monitoreo y control		
Fecha	Modificaciones respecto a la edición anterior	Responsable
[aaaa-mm-dd]	[Modificación efectuada]	[Responsable]

Tabla 14: Lista de chequeo para la alta gerencia alineada con la norma ISO 31000:2011, con respectivo monitoreo y control. Aporte personal del autor.

Cargo: Puesto o función que desempeña en la organización.

Interrogante: Pregunta sobre la comprensión del riesgo.

Si: Comprensión sobre el riesgo enunciado.

No: No comprensión sobre el riesgo enunciado.

3.6.3 Principios de Gestión de Riesgos.

Los 11 principios de la gestión de riesgos, proporcionan los fundamentos y los atributos que la gestión de riesgos debe tener para ser eficaz.

La matriz que se presenta en la Tabla 15 permite realizar una evaluación sobre la comprensión de los 11 Principios de Gestión de Riesgos, aplicada a cada uno de los riesgos.

Comprensión de los Principios de Gestión de Riesgos

Riesgo: Alza de precios a productos que sirven como materia prima

Cargo: Accionista

Principio	Aplica en su gestión de riesgos		Observaciones
	Si	No	
La gestión de riesgos crea y protege el valor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
La gestión de riesgos es una parte integral de los procesos organizacionales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
La gestión de riesgos es parte de la toma de decisiones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
La gestión de riesgos se ocupa de la incertidumbre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
La gestión de riesgos es sistemática, estructurada y oportuna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
La gestión del riesgo se basa en la mejor información disponible.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
La gestión de riesgos se adapta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
La gestión de riesgos toma en cuenta factores humanos y culturales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
La gestión de riesgos es transparente e incluyente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
La gestión de riesgos es dinámica, iterativa y sensible al cambio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
La gestión de riesgos facilita la mejora continua de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Monitoreo y control

Fecha	Modificaciones respecto a la edición anterior	Responsable
[aaaa-mm-dd]	[Modificación efectuada]	[Responsable]

Tabla 15: Comprensión de los principios de gestión de riesgos, con respectivo monitoreo y control. Aporte personal del autor.

Riesgo: Descripción del riesgo.

Cargo: Persona o entidad que se evalúa.

Principio: Enunciado del principio de la gestión de riesgo.

Aplica en su gestión de riesgos: Contestar Si si se aplica a su gestión de riesgos y No si no aplica.

Observaciones: Anote las observaciones sobre la comprensión de los principios de la gestión de riesgos.

3.6.4 Comprender los contextos internos y externos de la organización.

La comprensión y establecimiento del contexto es el primer paso en el proceso de gestión de riesgo de la norma ISO 31000:2011, que sienta las bases para todas las etapas posteriores. El contexto no son todos los elementos del entorno de la organización, son solo aquellos que podrían influir en el rendimiento de la organización de sus objetivos.



Preguntas como las siguientes se pueden utilizar para identificar los aspectos relevantes del contexto interno y externo:

- ¿Qué nos impide lograr nuestros objetivos?
- ¿Qué nos permitirá lograr nuestros objetivos?
- ¿De qué vamos a depender?
- ¿Qué cambios podrían ocurrir que afectarían nuestra capacidad de lograr nuestros objetivos?

Se utilizará las herramientas de análisis rápido para la identificación del contexto como son el FODA que nos ayudad a identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; y el PESTEL que nos ayuda con la identificación de los aspectos políticos, económicos, sociales, y tecnológicos, ambientales y legales.

FODA.

Fortalezas del departamento de Compras.

- Poder para negociar los precios con los proveedores.
- Fuerte responsabilidad social.
- La experticia de los directivos para realizar compras de cualquier tipo.
- Conocimiento del mercado.
- Posibilidad de acceder a créditos.
- Grandes recursos financieros.

Oportunidades del departamento de Compras.

- Expansión a través de las adquisiciones.
- Crecimiento de la balanza comercial en el país.



- Necesidad de los productos ofertados.

Debilidades del departamento de Compras.

- Problemas con la calidad de los productos ofertados.
- Incapacidad para ver los errores.
- Falta de motivación de los recursos humanos.
- Centralización del poder de negociación.

Amenazas del departamento de Compras.

- Cambio en los hábitos de consumo.
- Dólar demasiado fuerte.
- Cambio en las políticas de importaciones.
- Disminución de la utilidad bruta y neta.
- Competencia desleal en las diferentes marcas ofertadas.
- Aumento de los precios en los artículos importados.

PESTEL.

Políticos.

Aquellos factores asociados a la clase política que puedan determinar e influir en la actividad de la empresa en el futuro:

- Según el informe del Banco Central del Ecuador en el Gráfico 8, se presenta un aumento del 23% en las importaciones con respecto al periodo anterior.

IMPORTACIONES ⁽¹⁾

Toneladas métricas en miles y valor USD FOB en millones

	Ene - Jul 2014				Ene - Jul 2015				Ene - Jul 2016				Ene - Jul 2017				Variación 2017 / 2016	
	TM	Valor	Participación	Valor	TM	Valor	Participación	Valor	TM	Valor	Participación	Valor	TM	Valor	Participación	Valor	TM	Valor
Total Importaciones	9,829	14,954.2	100.0%	100.0%	9,103	12,767.6	100.0%	100.0%	7,396	8,404.5	100.0%	100.0%	9,060	10,349.7	100.0%	100.0%	22.5%	23.1%
Bienes de Consumo	613	2,850.3	6.2%	19.1%	532	2,570.5	5.8%	20.1%	408	1,819.2	5.5%	21.6%	512	2,264.2	5.6%	21.9%	25.5%	24.5%
No duradero	458	1,561.1	4.7%	10.4%	395	1,515.7	4.3%	11.9%	305	1,115.8	4.1%	13.3%	379	1,276.1	4.2%	12.3%	24.3%	14.4%
Duradero	153	1,166.1	1.6%	7.8%	135	986.1	1.5%	7.7%	102	636.0	1.4%	7.6%	131	902.3	1.4%	8.7%	28.9%	41.9%
Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos (2)	2.5	123.1	0.03%	0.8%	1.5	68.7	0.02%	0.5%	1.6	67.4	0.02%	0.8%	2.2	85.8	0.02%	0.8%	35.2%	27.3%
Materias Primas	5,153	4,651.2	52.4%	31.1%	4,315	4,262.8	47.4%	33.4%	3,624	3,044.3	49.0%	36.2%	4,901	3,850.6	54.1%	37.2%	35.2%	26.5%
Para la agricultura	1,097	742.4	11.2%	5.0%	1,112	676.6	12.2%	5.3%	1,049	562.5	14.2%	6.7%	1,146	629.0	12.7%	6.1%	9.2%	11.8%
Para la industria	2,945	3,379.9	30.0%	22.6%	2,737	3,200.9	30.1%	25.1%	2,275	2,279.1	30.8%	27.1%	3,274	2,971.4	36.1%	28.7%	43.9%	30.4%
Materiales de construcción	1,111	528.9	11.3%	3.5%	466	385.3	5.1%	3.0%	300	202.7	4.1%	2.4%	481	250.1	5.3%	2.4%	60.4%	23.5%
Bienes de Capital	330	3,758.5	3.4%	25.1%	311	3,365.6	3.4%	26.4%	206	2,209.0	2.8%	26.3%	254	2,482.1	2.8%	24.0%	23.6%	12.4%
Para la agricultura	9	62.7	0.1%	0.4%	11	80.7	0.1%	0.6%	8	61.2	0.1%	0.7%	11	73.8	0.1%	0.7%	31.0%	20.6%
Para la industria	172	2,685.1	1.7%	18.0%	157	2,344.0	1.7%	18.4%	110	1,640.0	1.5%	19.5%	136	1,779.8	1.5%	17.2%	23.4%	8.5%
Equipos de Transporte	150	1,010.7	1.5%	6.8%	144	940.8	1.6%	7.4%	87	507.7	1.2%	6.0%	107	628.5	1.2%	6.1%	23.2%	23.8%
Combustibles y Lubricantes	3,730	3,658.8	37.9%	24.5%	3,941	2,533.1	49.3%	19.8%	3,154	1,297.8	42.6%	15.4%	3,389	1,723.0	37.4%	16.6%	7.4%	32.8%
Diversos	3.0	28.4	0.03%	0.2%	3.8	35.7	0.04%	0.3%	3.5	33.7	0.05%	0.4%	3.5	27.5	0.04%	0.3%	-0.8%	-18.4%
Ajustes (3)		7.0		0.0%		0.0		0.0%		0.5		0.006%		2.2		0.02%		319.8%

⁽¹⁾ Las cifras son provisionales; su reprobación se realiza conforme a la recepción de documentos fuente de las operaciones de comercio exterior.

⁽²⁾ El BCE acogiendo las recomendaciones internacionales para el registro estadístico de mercancías, a partir de la publicación IEMN⁴², ha incluido en el grupo de Bienes de Consumo, las importaciones realizadas desde el año 2011 bajo la modalidad de Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos, cuya fuente de información es el SENAE.

⁽³⁾ Corresponde a las importaciones del Ministerio de Defensa Nacional

Nota: Para observar la evolución de las importaciones por CUODE, entre enero 2015 y julio 2017 haga click en .
Para conocer los principales países de procedencia de las compras del exterior, en el período enero – julio 2017, haga click en

En el período enero – julio de 2017, las importaciones totales en valor FOB alcanzaron USD 10,349.7 millones, nivel superior en USD 1,945.2 millones en relación con las compras externas realizadas en enero – julio de 2016 (USD 8,404.5 millones), lo cual representó un aumento de 23.1%.

De acuerdo a la Clasificación Económica de los Productos por Uso o Destino Económico (CUODE), en el cuadro se aprecia que al comparar los meses enero – julio de 2016 y 2017, las importaciones en valor FOB, fueron mayores en los grupos de productos: combustibles y lubricantes (32.8%), materias primas (26.5%); bienes de consumo (24.5%), bienes de capital (12.4%); los productos diversos disminuyeron en (-18.4%).

Gráfico 8: Importaciones según la página web del Banco Central del Ecuador.

- Según el informe del Banco Central del Ecuador en el Gráfico 9, se presenta un aumento del 62,4% en las importaciones de bienes de consumo con respecto al periodo anterior.

De acuerdo a la Clasificación de los Bienes por Uso o Destino Económico (CUODE), el promedio mensual en valor FOB de las importaciones de los bienes de consumo de enero de 2015 a julio de 2017, fue de USD 307 millones. Los bienes de consumo no duraderos participaron con el 62.4% y los bienes de consumo duradero participaron con el 37.6%.

Importaciones – Bienes de Consumo
Valores en millones de USD, participación porcentual (promedio periodo ene 2015 – jul 2017)

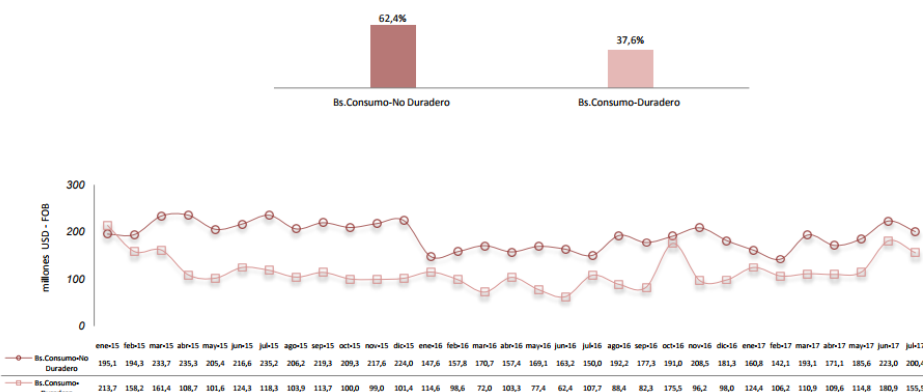


Gráfico 9: Importaciones de bienes de consumo según la página web del Banco Central del Ecuador.

- Según el informe del Banco Central del Ecuador en el Gráfico 10, las importaciones de materia prima se ha mantenido en niveles similares a los periodos anteriores.



En términos FOB, se han importado, en promedio, de enero de 2015 a julio 2017, *materias primas* por USD 529.6 millones. La participación de los bienes que conforman este grupo fue: *industriales* (75.4%), *agrícolas* (17%) y *materiales de construcción* (7.6%).

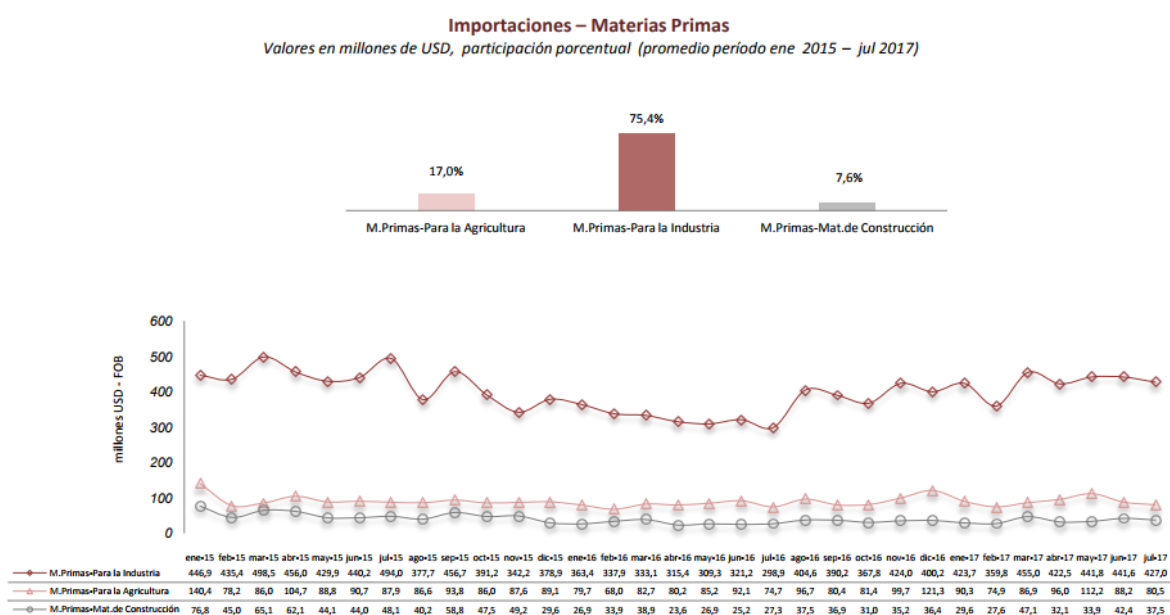


Gráfico 10: Importaciones de materia prima según la página web del Banco Central del Ecuador.

- Cambios en las políticas económicas con el nuevo gobierno, con aplicación de austeridad en todo el aparato gubernamental.

- En el Gráfico 11 se presentan un listado de tratados comerciales de Ecuador realizado con diferentes países. Identificando el país, el acuerdo al que se llegó y las fechas de suscripción del tratado y la fecha de vigencia.

INSTRUMENTOS EN MATERIA COMERCIAL SUSCRITOS DESDE EL 2008			
PAÍS	INSTRUMENTO	FECHA DE SUSCRIPCIÓN	ENTRADA EN VIGENCIA
CHILE	Acuerdo de Complementación Económica entre la República de Chile y la República del Ecuador	10-mar-08	29-ene-10
BRASIL	VIII Protocolo al ACE Nro. 59 con el cual la República Federativa del Brasil otorga preferencias arancelarias a la República del Ecuador	30-dic-09	16-feb-11
CUBA	II Protocolo Adicional al Acuerdo de Complementación Económica Nro. 46 Celebrado entre la República del Ecuador y la República de Cuba	10-mar-10	25-ene-11
VENEZUELA	Acuerdo Marco de Cooperación entre la República de Ecuador y la República Bolivariana de Venezuela para Profundizar los Lazos de Comercio y Desarrollo	26-mar-10	02-dic-10
TURQUIA	Acuerdo de Cooperación Comercial entre el Gobierno de la República de Ecuador y el Gobierno de la República de Turquía	01-dic-10	no vigente / se encuentra en la Asamblea
BRASIL	Memorando de entendimiento para la promoción e implementación de proyecto "Exportación por envíos postales para medias, pequeñas y micro empresas" entre el Gobierno de la República Federativa del Brasil y el Gobierno de la República del Ecuador	21-dic-10	21-dic-10
GUATEMALA	Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica entre el Gobierno de la República de Ecuador y el Gobierno de la República de Guatemala	15-abr-11	10-feb-13
	<ul style="list-style-type: none"> Acuerdo de Alcance Parcial Complementación Económica Anexo 3A Preferencias Ecuador otorga a Guatemala Anexo 3B Preferencias Guatemala otorga a Ecuador 	15-abr-11	10-feb-13
IRAN	Acuerdo Comercial entre el Gobierno de la República del Ecuador y el Gobierno de la República Islámica de Irán	21-abr-11	no vigente / se encuentra en la Asamblea
BRASIL	Acuerdo complementario al acuerdo básico de cooperación técnica entre el gobierno de la república federativa de Brasil y el Gobierno de la República de Ecuador para la implementación de la televisión digital terrestre en Ecuador.	17-jul-11	17-jul-11
BELARUS	Memorando de Entendimiento entre el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración de la República del Ecuador y el Ministerio de Asuntos Exteriores de la República de Belarús, para la Creación de la Comisión Mixta de Cooperación Económica - Comercial	17-oct-11	17-oct-11
BRASIL	Memorando de entendimiento entre los gobiernos de la república federativa de Brasil y el Gobierno de la República del Ecuador en materia de monitoreo comercial, inversiones y financiación	21-nov-11	21-nov-11
PANAMA	Protocolo de Adhesión de la República de Panamá - Apertura de Mercados a Favor de Ecuador	02-feb-12	25-sep-12
	<ul style="list-style-type: none"> TM80 AP Mercados TM80 Cooperación científica y tecnológica TM80 Intercambio de bienes culturales, educacional, científico TM80 OTC TM80 Preferencia Regional 	02-feb-12	25-sep-12
INDONESIA	Memorando de Entendimiento entre el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración de la República del Ecuador y el Ministerio de Comercio de la República de Indonesia sobre Cooperación en Comercio e Inversiones	23-jun-12	23-jun-12
CATAR	Acuerdo de Cooperación Económica, Comercial y Técnica entre el Gobierno de la República del Ecuador y el Gobierno del Estado de Catar	16-feb-13	no vigente / se encuentra en la Presidencia
INDIA	Memorando de Entendimiento sobre Cooperación Económica entre el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración de la República del Ecuador y el Departamento de Comercio de la República de la India		

FRANCIA	Acuerdo para la Cooperación en el área de la Economía Solidaria y Comercio Justo, suscrito entre Ecuador y Francia		
COLOMBIA	Acta de la Reunión del Comité Técnico Binacional de Asuntos Económicos y Comerciales en el marco de la Comisión de la Vecindad e Integración Colombo Ecuatoriana.	05-abr-13	05-abr-13
COLOMBIA	Declaración Presidencial	25-nov-13	25-nov-13
COLOMBIA	Acuerdo de Reconocimiento Mutuo.	05-mar-97	05-mar-17
PERÚ	Comité Técnico Binacional de Facilitación del Comercio, Inversiones y Turismo.	18-mar-11	18-mar-11
PERÚ	IX Comisión de Vecindad Ecuatoriano-Peruana.	19-sep-12	19-sep-12
PERÚ	Memorando De Entendimiento en Materia de Promoción Turística entre la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación del Turismo Promperu y el Ministerio de Turismo del Ecuador.	23-nov-12	23-nov-12
PERÚ	Memorando de Entendimiento Pro Ecuador y Pro inversión	23-nov-12	23-nov-12
PERÚ	Declaración Conjunta Presidencial Ecuador- Perú.	14-nov-13	14-nov-13
ARGENTINA	Acuerdo de cooperación en el área de la promoción comercial y transferencia de tecnología en materia de comercio internacional entre la república del ecuador y la República Argentina.	22-mar-07	22-mar-07
ARGENTINA (ARG168)	CAddendum n° 1 al memorandum de entendimiento sobre colaboración en materia de acciones de promoción comercial entre el ministerio de relaciones exteriores, comercio e integración de la República del Ecuador y el Ministerio de Relaciones Exteriores, comercio internacional y culto de la Republica Argentina.	21-abr-2008	21-abr-2008
ARGENTINA (ARG154)	Memorandum de entendimiento sobre colaboración en materia de acciones de promoción comercial entre el Ministerio de Relaciones Exteriores, comercio internacional y culto de la República argentina y el Ministerio de Relaciones Exteriores, comercio e integración de la República del Ecuador	20-sep-2007	20-sep-2007
CHILE (CHL255)	Acta I Reunión de la comisión económico comercial del Acuerdo de complementación económica n° 65 entre Chile y Ecuador	22-jul-11	13-mar-13
URUGUAY	Convenio de Cooperación Institucional entre el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PROECUADOR) y la Agencia de promoción de Inversiones y Exportaciones (Uruguay XXI).		22-nov-12
PANAMÁ (AIC066)	Acuerdo regional de apertura de mercados a favor de Ecuador - Protocolo de adhesión de la República de Panamá	22-feb-12	25-sep-12
PANAMÁ	Acuerdo regional que instituye la preferencia arancelaria regional - Protocolo de adhesión de la República de Panamá.	2-feb-12	25-sep-12

Gráfico 11: Tratados comerciales de Ecuador con otros países según la página web del Ministerio de Comercio Exterior.



Económicos.

Consiste en analizar, pensar y estudiar sobre las cuestiones económicas actuales y futuras nos pueden afectar en la ejecución de nuestra estrategia. Hay que pensar en cuestiones como las siguientes:

- Tipos de interés en Ecuador.

Suben los tipos de interés en Ecuador

Ecuador ha subido sus tipos de interés 0,61 puntos, desde el 7,58% hasta el 8,19% anual.

Los tipos de interés son una de las herramientas más importantes, utilizadas por los bancos centrales, para llevar a cabo su política monetaria.

Una subida de los tipos de interés sirve para frenar la inflación y proteger la divisa.

Éste cambio es el primero que se produce desde el 1 de agosto de 2017, cuando el Banco Central subió los tipos de interés 0,61 puntos, hasta los 7,58%.

- Según la página del INEC los índices de precios al consumidor se presentan de la siguiente forma:

En Julio de 2017, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró las siguientes variaciones: -0,14% la inflación mensual; 0,10% la anual y 0,18% la acumulada; mientras que para el mismo mes en el 2016 fue de -0,09% la inflación mensual; 1,58% la anual y 1,20% la acumulada.

Las variaciones mensuales negativas de precios, de las divisiones de Alimentos y bebidas no alcohólicas; y, la de Recreación y cultura: (-0,73% y -0,64%, en su orden) son las que más aportaron a la variación del IPC del mes de julio de 2017.

La variación mensual de los bienes transables fue de -0,20%, siendo inferior a la variación general del IPC (-0,14%) e inferior a la de los bienes no transables de -0,07%.

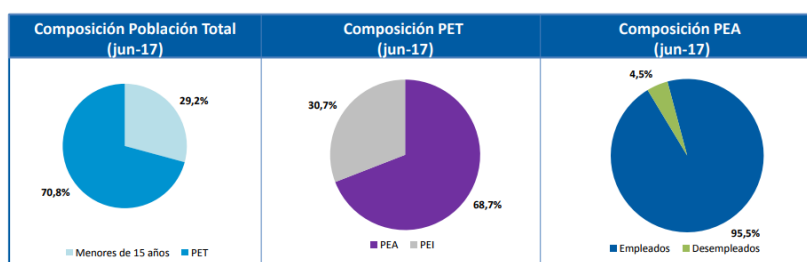
El valor de la canasta familiar básica se ubicó en 708,51 dólares, mientras que el ingreso familiar (1,6 perceptores) en 700,00 dólares, esto implica una cobertura del 98,80% del costo total de dicha canasta.

- Según informe de la página de Ecuador en Cifras en el Gráfico 12, presenta la composición de la población económicamente activa con datos de empleo y desempleo.

Composición de la población: Total nacional

Durante junio 2017 a nivel nacional se tiene:

- De la población total el **70,8%** está en edad de trabajar.
- El **68,7%** de la población en edad de trabajar se encuentra económicamente activa.
- De la población económicamente activa, el **95,5%** son personas con empleo*.



PET= Población en edad de trabajar, PEA= Población económicamente activa, PEI= Población económicamente inactiva.

*La categoría de empleo incluye a los asalariados e independientes

Gráfico 12: Composición de la población nacional económicamente activa, según la página de Ecuador en cifras.

Socioculturales.

En este caso, lo que nos interesa reflexionar es sobre qué elementos de la sociedad pueden afectar y cómo están cambiando. Buscamos identificar tendencias en la sociedad actual. Hay que pensar en cuestiones como las siguientes:

- Según la página del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos:



El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) presentó la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico, la misma que servirá para homologar las herramientas de estratificación, así como para una adecuada segmentación del mercado de consumo. Este estudio se realizó a 9.744 viviendas del área urbana de Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato.

La encuesta reflejó que los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos, el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D.

Para esta clasificación se utilizó un sistema de puntuación a las variables. Las características de la vivienda tienen un puntaje de 236 puntos, educación 171 puntos, características económicas 170 puntos, bienes 163 puntos, TIC's 161 puntos y hábitos de consumo 99 puntos.

Tecnológicos.

Este punto es más complejo, puesto que, aunque los cambios tecnológicos siempre han existido, la velocidad con la que se producen hoy día es realmente vertiginosa. Sobre todo es interesante el estudio de aquellos factores que más nos pueden afectar. Hay que pensar en cuestiones como las siguientes:

- Un estimado de \$ 18.841 millones tiene previsto invertir el Gobierno entre el 2017 y el 2021 en los ocho programas que conforman el Plan Toda Una Vida, que coordina y ejecuta la Secretaría Técnica creada con el mismo nombre.

Ecológicos.

Estos factores puede parecer que a priori sólo afectan a las empresas de sectores muy específicos, pero en realidad es todo lo contrario. Nos interesa estar al tanto no sólo sobre los posibles cambios normativos referidos a la ecología, sino también en cuanto a la conciencia social de este movimiento. Hay que reflexionar sobre cuestiones como las siguientes:

- Ley de Gestión Ambiental, Codificación. Refiérase a la página web⁷, en la que se puede informar sobre la gestión ambiental desarrollada por el Congreso Nacional en el año de 2014.

Legales.

Estos factores se refieren a todos aquellos cambios en la normativa legal, que le puede afectar de forma positiva o negativa. Por supuesto, si estamos inmersos en un negocio internacional, nos interesará estudiar los aspectos legales tanto del país de origen como de destino. Deberemos estudiar sobre cuestiones como las siguientes:

- Ley orgánica para la justicia laboral y reconocimiento del trabajo en el hogar.
- Los Estados son los responsables de garantizar una legislación clara para precautelar este bien común. En Ecuador, el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI) es el organismo encargado de proteger, fomentar, divulgar y conducir el buen uso de la Propiedad Intelectual desde el enfoque de tres áreas distintas: la Propiedad Industrial, Derecho de Autor y las Obtenciones Vegetales.

Con la información presentada se puede elaborar la declaración de contexto, recalcando que los grupos de interés interno y externo estén involucrados y que la información final sea revisada y aprobada por el directorio de la empresa. Esta declaración se la puede contratar con un experto, para su correcto desarrollo.

3.6.5 Política de gestión de riesgo.

Es una declaración de intenciones con respecto a dónde y cómo se llevará a cabo la gestión de riesgo en la organización.

⁷ <http://www.ambiente.gob.ec>



En la Tabla 16 a continuación se presentan las políticas de gestión de riesgos en el proceso de compras, detallando el cuerpo de la política, responsables y fechas de creación y fecha de comunicación, alineación con la norma y si se asignó recursos.



Políticas de Gestión de Riesgos para el departamento de compras

<i>Cuerpo de la Política</i>	<i>Responsable Junta Directiva</i>	<i>Responsable Administrativo</i>	<i>Fecha Creación</i>	<i>Se comunicó al personal.</i> <i>Si No</i>	<i>Fecha Comunicó</i>	<i>Se alinea con ISO 31000:2011.</i> <i>Si No</i>	<i>Se asignó recursos.</i> <i>Si No</i>
La organización cuenta con una política que dice que todas las compras nacionales, internacionales y comisariato han de ir acompañadas de un análisis de riesgo. Si la alta gerencia realiza compras sin tal análisis de riesgo explícito, el personal tendrá en cuenta que esto es contrario a la política y pronto la política ya no tendrá ningún efecto.	Vicepresidente Junta Directiva	Gerente de Compras	12/07/2017	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	12/07/2017	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>
Se debe tener todos los documentos habilitantes para las importaciones o compras nacionales, revisados y con firmas de responsabilidad de la parte operativa y de supervisión.	Vicepresidente Junta Directiva	Gerente de Compras	12/07/2017	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	12/07/2017	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>
Previo a la compra se debe realizar una revisión del inventario, debe ser certificado y validado por el encargado de bodega y validado por personal de auditoría.	Vicepresidente Junta Directiva	Gerente de Compras	12/07/2017	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	12/07/2017	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>
Se debe tener para la compra ofertas de al menos tres proveedores, revisadas por parte del personal planificación de compras y validado por personal de auditoría.	Vicepresidente Junta Directiva	Gerente de Compras	12/07/2017	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	12/07/2017	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>
La confirmación de pedidos deben tener fecha de entrega o embarque, esta información debe ser certificada por gerente de compras y validada por encargado de bodega, además deberá tener la auditoría respectiva por parte del personal de auditoría.	Vicepresidente Junta Directiva	Gerente de Compras	12/07/2017	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	12/07/2017	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>
Para nuevos productos se creará nuevos códigos de manera automática, no debe existir duplicidad de productos. Debe validar y certificar el gerente de compras y gerente de sistemas y autorizado por el gerente de auditoría.	Vicepresidente Junta Directiva	Gerente de Compras	12/07/2017	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	12/07/2017	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>
Las compras únicamente serán autorizadas por el gerente de compras, con la validación de uno de los socios de la organización.	Vicepresidente Junta Directiva	Gerente de Compras	12/07/2017	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	12/07/2017	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>
[Cuerpo de la Política]	[Responsable Junta Directiva]	[Responsable Administrativo]	[Fecha Creación]	[Se comunicó al personal.]	[Fecha Comunicó]	[Se alinea con ISO 31000:2011.]	[Se asignó recursos.]

Monitoreo y control

<i>Fecha</i>	<i>Modificaciones respecto a la edición anterior</i>	<i>Responsable</i>
[aaaa-mm-dd]	[Modificación efectuada]	[Responsable]

Tabla 16: Políticas de gestión de riesgos en el proceso compras, con su respectivo monitoreo y control. Aporte personal del autor.



Cuerpo de la Política: Detalle de las políticas de riesgo determinadas por la organización.

Responsable Junta Directiva: Directivo asignado para dar cumplimiento con las políticas de riesgos en la organización.

Responsable Administrativo: Administrativo que se asigna para supervisar la implementación y cumplimiento de las políticas de riesgo.

Fecha Creación: Fecha que se crea la política de gestión de riesgos.

Se comunicó al personal: Si la política ha sido socializada con el personal de la organización.

Fecha Comunicó: Fecha en que se socializó la política de gestión de riesgo.

Se alinea con ISO 31000:2011: Se marca SI si la política está alineada con la norma ISO 31000:2011 y No si la política no se alinea con la norma ISO 31000:2011.

Se asignó recursos: Se marca SI si se asignaron recursos para el planeación, ejecutar, verificar e implementar la política de gestión de riesgo, y No si no se asignaron recursos.

3.6.6 Alineación de la política de gestión de riesgos y la organización.

El objetivo es asegurarse en este punto que la política de gestión de riesgos se ha redactado de manera que su aplicación dará lugar a que la gestión de riesgo se convierta en una parte de la organización.

En la Tabla 17 se establece una matriz para registrar la alineación que tiene la política con respecto a organización. Detallando el cuerpo de la política, los responsables de establecer y ejecutar las políticas y si se alinea la política con la organización.

Alineación de la política de gestión de riesgos y la organización			
Cuerpo de la Política	Responsable Junta Directiva	Responsable Administrativo	Se alinea con la organización Si No
La organización cuenta con una política que dice que todas las compras nacionales, internacionales y comisariato han de ir acompañadas de un análisis de riesgo. Si la alta gerencia realiza compras sin tal análisis de riesgo explícito, el personal tendrá en cuenta que esto es contrario a la política y pronto la política ya no tendrá ningún efecto.	Vicepresidente Junta Directiva	Gerente de Compras	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Se debe tener todos los documentos habilitantes para las importaciones o compras nacionales, revisados y con firmas de responsabilidad de la parte operativa y de supervisión.	Vicepresidente Junta Directiva	Gerente de Compras	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Previo a la compra se debe realizar una revisión del inventario, debe ser certificado y validado por el encargado de bodega y validado por personal de auditoría.	Vicepresidente Junta Directiva	Gerente de Compras	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Se debe tener para la compra ofertas de al menos tres proveedores, revisadas por parte del personal planificación de compras y validado por personal de auditoría.	Vicepresidente Junta Directiva	Gerente de Compras	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
La confirmación de pedidos deben tener fecha de entrega o embarque, esta información debe ser certificada por gerente de compras y validada por encargado de bodega, además deberá tener la auditoría respectiva por parte del personal de auditoría.	Vicepresidente Junta Directiva	Gerente de Compras	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Para nuevos productos se creará nuevos códigos de manera automática, no debe existir duplicidad de productos. Debe validar y certificar el gerente de compras y gerente de sistemas y autorizado por el gerente de auditoría.	Vicepresidente Junta Directiva	Gerente de Compras	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Las compras únicamente serán autorizadas por el gerente de compras, con la validación de uno de los socios de la organización.	Vicepresidente Junta Directiva	Gerente de Compras	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
[Cuerpo de la Política]	[Responsable Junta Directiva]	[Responsable Administrativo]	[Se alinea con la empresa]
Monitoreo y control			
Fecha	Modificaciones respecto a la edición anterior	Responsable	
[aaaa-mm-dd]	[Modificación efectuada]	[Responsable]	

Tabla 17: Alineación de la política de gestión de riesgos y la organización, con su respectivo monitoreo y control. Aporte personal del autor.

Cuerpo de la Política: Detalle de las políticas de riesgo determinadas por la organización.

Responsable Junta Directiva: Directivo asignado para dar cumplimiento con las políticas de riesgos en la organización.

Se alinea con la empresa: Si la política está alineada con la cultura de la empresa.

3.6.7 Actitud hacia el riesgo.

En la cláusula 2.5 de la norma se define la actitud hacia el riesgo como el enfoque de la organización para evaluar y eventualmente perseguir, retener, tomar o dar la espalda a un riesgo.

En la Tabla 18 se establece una matriz para registrar la actitud de la organización frente al riesgo, para cada riesgo cual será la acción a realizar.

Actitud hacia el riesgo		
Acción	Riesgo	
Buscar	Alza de precios a productos que sirven como materia prima	
Alejarse	Falta de stock	
Buscar	Falta de liquidez	
Retener	Cambio en políticas de importaciones	
[Acción]	[Riesgo]	

Monitoreo y control		
Fecha	Modificaciones respecto a la edición anterior	Responsable
[aaaa-mm-dd]	[Modificación efectuada]	[Responsable]

Tabla 18: Actitud hacia el riesgo, con su respectivo monitoreo y control. Aporte personal del autor.

Acción: Que actitud se tendrá frente al riesgo.

Riesgo: Enunciado del riesgo.

3.6.8 Criterio de riesgo.

Los criterios articulan objetivos, valores y recursos de la organización, así como sus obligaciones legales y reglamentarias, además ser coherentes con las políticas de la gestión de riesgo.

Los criterios de riesgo se utilizan de dos maneras. La primera es determinar la importancia de los riesgos. La segunda es proporcionar la base para las comparaciones de nivel (o gravedad) de riesgo en toda la organización y también a través del tiempo.

En el Gráfico 13 se presenta una matriz de severidad de riesgo, entre la probabilidad y el impacto de riesgo, visibilizando pautas sobre el tratamiento de los riesgos.

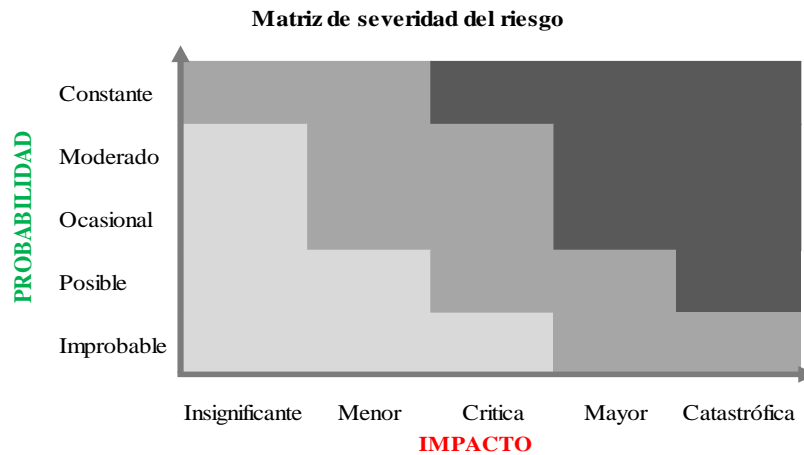


Gráfico 13: Matriz de severidad del riesgo. Aporte personal del autor.

3.7 Implementación de la gestión de riesgo.

3.7.1 Comprender la capacidad y la cultura de su organización con respecto al riesgo.

Se debe obtener una buena comprensión de la preparación de su organización para la gestión del riesgo. El marco de gestión de riesgo se diseña para integrarse con la cultura de la organización.

Tener una buena comprensión de la competencia, capacidad y cultura de la organización con respecto al riesgo.

- Competencia es la calidad o estado de ser capaz y por lo general se refiere a la formación especializada o experiencia.
- Capacidad es la posibilidad de acomodar, y por lo general se refiere a unir la demanda con los recursos disponibles, es decir, el número de personas disponibles para una tarea.
- Cultura es el patrón integrado del conocimiento humano, la creencia y el comportamiento, es decir, lo que será aceptado y ejecutado por sus directivos y personal.

En la Tabla 19 se establece una matriz para registrar la competencia, capacidad y cultura de la organización con respecto a cada uno de los riesgos.

Comprender la competencia, capacidad y cultura de la empresa con respecto al riesgo			
Riesgo	Competencia	Capacidad	Cultura
Alza de precios a productos que sirven como materia prima	La empresa cuenta con personal con experiencia en levantamiento de riesgos	Se han asignado tres personas para la gestión	Mediante un estudio del entorno interno y externo se tratará y solventará
Falta de stock	En la empresa existe personal de compras que mediante aplicativos de ofimática y base de datos controlan el inventario	Se han asignado tres personas para la gestión	Conjuntamente con el comité de compras hacer visitas a las bodegas para revisión y contratación de personal para la gestión de riesgo
Falta de liquidez	El personal del departamento financiero tiene las competencias para revisar la cartera de la empresa	Se han asignado dos personas para la gestión	En convenio con una universidad de la localidad se han establecido convenios de cooperación y capacitación
Cambio en políticas de importaciones	El departamento de importaciones de la empresa esta constituido con personal con formación en importaciones	Todo el departamento de importaciones tiene presente en todo momento estar al tanto de las políticas de importación por parte del gobierno	Visita periódica a las aduanas y puerto de desembarque
[Riesgo]	[Competencia]	[Capacidad]	[Cultura]
Monitoreo y control			
Fecha	Modificaciones respecto a la edición anterior	Responsable	
[aaaa-mm-dd]	[Modificación efectuada]	[Responsable]	

Tabla 19: Comprender la capacidad y la cultura de su organización con respecto al riesgo, con su respectivo monitoreo y control. Aporte personal del autor.

Riesgo: Enunciado del riesgo.

Competencia: Calidad o estado de ser capaz.

Capacidad: Por lo general se refiere a unir la demanda con los recursos disponibles.

Cultura: Modelo integrado del conocimiento humano, la creencia y el comportamiento.



3.7.2 Planificación de la transición a ISO 31000:2011.

La transición debería seguir el mismo curso que cualquier transformación de negocios bien planificada. Debe identificar pasos claros a tomar para llegar de la situación actual a una donde la norma ISO 31000:2011 se aplique plenamente.

- a. Aclarar los objetivos para la transición.
- b. Analizar las actuales actividades de gestión de riesgo.
- c. Desarrollar un plan de transición:
 - Objetivo claro para la transición de forma total hacia ISO 31000:2011.
 - Determinar el presupuesto necesario para cumplir con la transición.
 - Línea de hitos y etapas de revisión, que permita hacer cambios en el plan, permitiendo tener cambios en el contexto.
 - Rendición de cuentas de los involucrados por escrito.
 - Elaboración de mecanismo para verificar que se logre el objetivo planteado.
 - Se debe registrar el paso a paso de la transición.
 - Reconocimiento por parte de la organización para el equipo encargado de la implementación.

En el Gráfico 14 se presenta una planificación cronológica para la transición hacia la ISO 31000:2011.

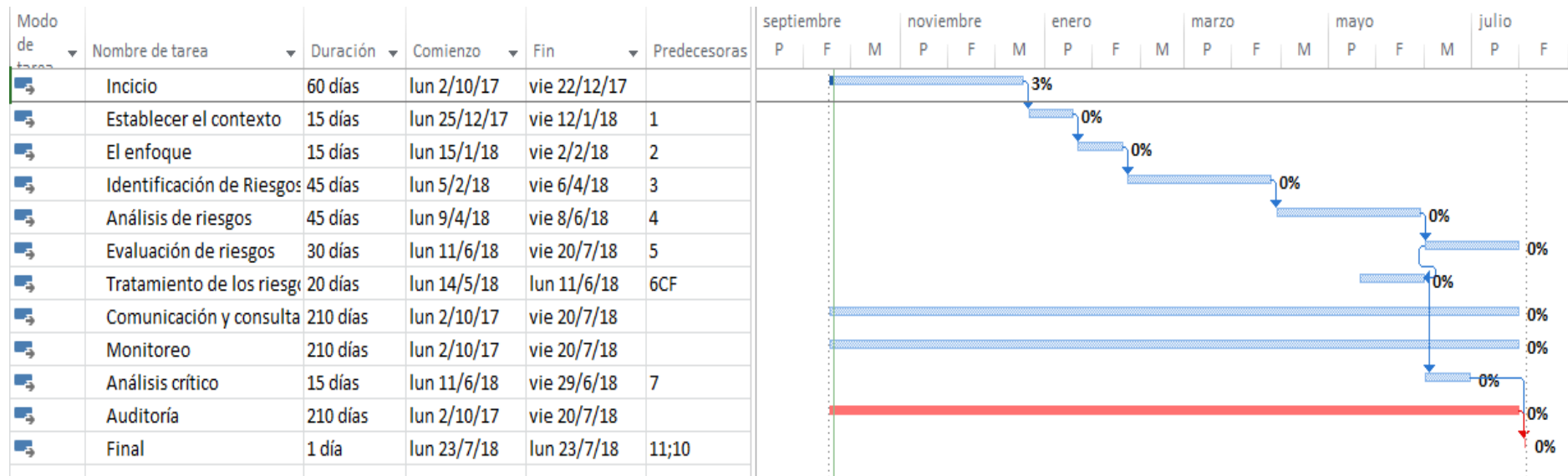


Gráfico 14: Diagrama de Gantt para planificar la transición a ISO 31000:2011, con su correspondiente monitoreo y control. Aporte personal del autor.

3.7.3 Implementación del marco de la gestión de riesgos.

Con el plan de implementación de la gestión de riesgo elaborado y funcionando, se continua con la implementación del marco de la gestión de riesgos. Para lo cual seguimos seis pasos detallados a continuación:

1. Definición del calendario y la estrategia acertada para la aplicación del marco.
2. Aplicar la política de gestión de riesgos y el proceso de los procesos organizativos.
3. Cumplimiento de requisitos reglamentarios y legales.
4. Garantizar la alineación entre la toma de decisiones, el desarrollo y establecimiento de objetivos con los resultados de los procesos de gestión de riesgo.
5. Capacitar e informar.
6. Consultar y comunicar a las partes interesadas.

En la Tabla 20 se establece una matriz para la implementación del marco de la gestión de riesgo, en la cual se registrar el cuerpo de la política, la toma de decisiones, responsables, dónde y cuándo se toman las decisiones; todo esto con respecto a cada una de las políticas.

Implementación del marco de la gestión de riesgos.

<i>Cuerpo de la Política</i>	<i>Toma de Decisiones</i>	<i>Responsable de la Toma de Decisiones</i>	<i>Donde se Toma las Decisiones</i>	<i>Cuando se Toma las Decisiones</i>
La organización cuenta con una política que dice que todas las compras nacionales, internacionales y comisariato han de ir acompañadas de un análisis de riesgo. Si la alta gerencia realiza compras sin tal análisis de riesgo explícito, el personal tendrá en cuenta que esto es contrario a la política y pronto la política ya no tendrá ningún efecto.	Realizar análisis de riesgo en todas las compras	Vicepresidente Junta Directiva	Comité de Compras	Reunión de comité de compras
Se debe tener todos los documentos habilitantes para las importaciones o compras nacionales, revisados y con firmas de responsabilidad de la parte operativa y de supervisión.	Los documentos para las importaciones deben ser escaneados y con copia duplicada	Vicepresidente Junta Directiva	Comité de Compras	Reunión de comité de compras
Previo a la compra se debe realizar una revisión del inventario, debe ser certificado y validado por el encargado de bodega y validado por personal de auditoría.	El encargado de Bodega realiza el inventario cada día	Vicepresidente Junta Directiva	Comité de Compras	Reunión de comité de compras
Se debe tener para la compra ofertas de al menos tres proveedores, revisadas por parte del personal planificación de compras y validado por personal de auditoría.	Documentos habilitantes para la compra son las proforma de los proveedores	Vicepresidente Junta Directiva	Comité de Compras	Reunión de comité de compras
La confirmación de pedidos deben tener fecha de entrega o embarque, esta información debe ser certificada por gerente de compras y validada por encargado de bodega, además deberá tener la auditoría respectiva por parte del personal de auditoría.	Las fechas de embarque tienen que tener un seguimiento y comunicado cada día	Vicepresidente Junta Directiva	Comité de Compras	Reunión de comité de compras
Para nuevos productos se creará nuevos códigos de manera automática, no debe existir duplicidad de productos. Debe validar y certificar el gerente de compras y gerente de sistemas y autorizado por el gerente de auditoría.	El sistema informático debe validar la duplicidad de códigos de artículos	Vicepresidente Junta Directiva	Comité de Compras	Reunión de comité de compras
Las compras únicamente serán autorizadas por el gerente de compras, con la validación de uno de los socios de la organización.	Implementar sistema de firma electrónica para los gerentes de compras	Vicepresidente Junta Directiva	Comité de Compras	Reunión de comité de compras
[Cuerpo de la Política]	[Toma de Decisiones]	[Responsable de la Toma de Decisiones]	[Donde se Toma las Decisiones]	[Cuando se Toma las Decisiones]

Monitoreo y control

<i>Fecha</i>	<i>Modificaciones respecto a la edición anterior</i>	<i>Responsable</i>
[aaaa-mm-dd]	[Modificación efectuada]	[Responsable]

Tabla 20: Implementación del marco de la gestión de riesgos, con su correspondiente monitoreo y control. Aporte personal del autor.

Cuerpo de la Política: Detalle de las políticas de riesgo determinadas por la organización.

Toma de Decisiones: Descripción de las decisiones sobre la política para la gestión de riesgos implementada.



Responsable de la toma de Decisiones: Directivo asignado para la toma de decisiones en las políticas de riesgos.

Dónde se toman las decisiones: Departamento o comité en dónde se tomaran las decisiones sobre las políticas de gestión de riesgo.

Cuando se toman las decisiones: Comité o junta dónde se tomarán las decisiones sobre las políticas de gestión de riesgo.

3.7.4 Plan de gestión de riesgos.

La norma define al plan de gestión de riesgo como el esquema en el marco de gestión de riesgos donde se especifica el enfoque, los componentes y los recursos. El plan incluye procedimientos, prácticas, asignación de responsabilidades, la secuencia y calendario de actividades.

En el Grafico 15 se detalla la planificación cronológica para el establecimiento de la gestión de riesgos, con sus responsables, recursos asignados y tiempo a ser implementado.

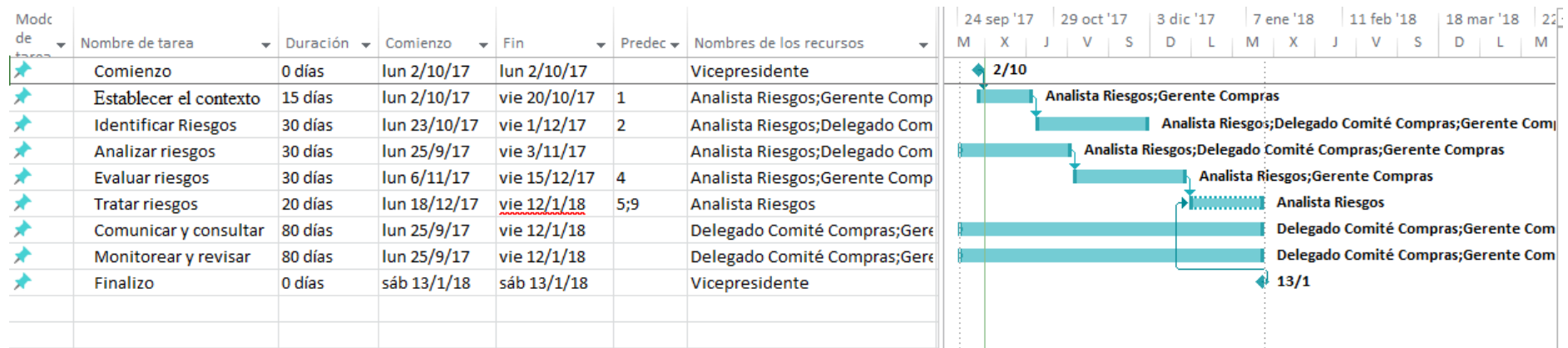


Gráfico 15: Diagrama de Gantt para Plan de gestión de riesgos, con su correspondiente monitoreo y control. Aporte personal del autor.

3.7.5 Recursos para implementar el plan de gestión de riesgos.

Un compromiso adecuado de los recursos es primordial para poner en práctica la gestión de riesgos. Según la cláusula 4.3.5 de la norma identifica seis áreas para ser considerados en la asignación de recursos para implementar la norma ISO 31000:2011. Estas áreas son:

- Las personas, habilidades, experiencia y competencia.
- Recursos necesarios para cada paso del proceso de gestión de riesgo.
- Procesos de riesgo, métodos y herramientas de la organización que se utilizarán para la gestión de riesgo.
- Los procesos y procedimientos documentados.
- Los sistemas de información y gestión del conocimiento.
- Los programas de capacitación.

En la Tabla 21 se establece una matriz para registrar los recursos necesarios y responsables para implementar la gestión de riesgos.

Recursos para implementar el plan de gestión de riesgos			
<i>Recurso</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Responsable</i>
Humano	10	800	Gerente de personal
Financiero	2	900	Gerente Administrativo
Procesos	2	900	Gerente de planificación
Métodos	2	900	Gerente de planificación
Sistemas de información	2	1000	Gerente de sistemas
Programas de capacitación	4	1000	Gerente de personal
[Recurso]	[Cantidad]	[Costo Unitario]	[Responsable]

Monitoreo y control		
<i>Fecha</i>	<i>Modificaciones respecto a la edición anterior</i>	<i>Responsable</i>
[aaaa-mm-dd]	[Modificación efectuada]	[Responsable]

Tabla 21: Recursos para implementar el plan de gestión de riesgos, con su correspondiente monitoreo y control. Aporte personal del autor.



Recurso: Tipo de recurso para implementar la gestión de riesgo.

Cantidad: Cuánto o cuántos recursos se asignaran para la implementación de la gestión de riesgo.

Costo Unitario: Costo monetario del recurso.

Responsable: De la asignación y control de los recursos.

3.7.6 Establecer el contexto del proceso de la gestión de riesgos.

En la sección Diseño del marco de gestión de riesgo – Comprender los contextos internos y externos, se dieron parámetros para establecer parámetros para el contexto, también de debe establecer el contexto para el proceso de la gestión de riesgo cada vez que se aplique. Los parámetros del contexto que se consideren en la organización serán considerados en mayor detalle cuando se establezca el marco para el proceso de la gestión de riesgo.

Según la norma en su Clausula 5.3.4 establece que el contexto del proceso de la gestión de riesgo incluye:

- Las metas y objetivos de la gestión de riesgo.
- Responsabilidades para y dentro del proceso de gestión de riesgo.
- El alcance, profundidad y amplitud de las actividades de gestión de riesgo a realizarse, incluyendo inclusiones y exclusiones específicas.
- Una actividad, proceso, función, proyecto, producto, servicio o activo particular en términos de tiempo y lugar que se incluirán.
- Las relaciones entre un determinado proyecto, proceso o actividad y otros proyectos, procesos o actividades de la organización.
- Las metodologías de evaluación de riesgos.

3.7.7 Metodologías de gestión de riesgo.

Con el marco de gestión de riesgo definido, lo que continúa es la evaluación de los riesgos, que tiene tres componentes: la identificación del riesgo, el análisis de riesgo y la evaluación del riesgo.

Identificación del riesgo.

El identificar los riesgos es una de las tareas más críticas de la gestión del riesgo. De la determinación de los riesgos se tiene una comprensión más completa de las incertidumbres que mejorarán o limitarán la capacidad de la empresa en el logro de los objetivos. Se utilizará una técnica de entre varias para identificar los riesgos, la lluvia de ideas, desarrollando una matriz para determinar la totalidad de riesgos.

En la Tabla 22 se establece dos matrices, la una en la cual se registra la selección del personal para la lluvia de ideas con respecto a la gestión, entre los datos que se registran están el nombre del recurso, su cargo y los conocimientos del recurso. En la otra matriz se registra los riesgos identificados mediante la lluvia de ideas, determinando el riesgo identificado, fecha cuando se registró y alguna observación.



Selección de personal para la lluvia de ideas

Facilitador:										
Nombre Integrante	Cargo	Conocimiento de:								
		Leyes	Reglamentos	Preferencias del cliente	Mercado	Inventarios	Contexto interno	Contexto externo	Empleados	Directivos
Juan Pérez	Analista de Compras	Ley de comercio exterior e inversiones		Diseño de servicios	Análisis de métricas de mercado					
Martha Duran	Jefe compras	Ley de comercio exterior e inversiones				Especialista en inventarios	Conoce la estructura de la empresa			Contacto e influencia en la alta dirección
Fredy Cocios	Gerente de compras	Ley de comercio exterior e inversiones	Reglamentos internos de la empresa	Atención y fidelización del cliente				Experiencia en el sector de compras en varias empresas	Contacto con los empleados	
[Nombre Integrante]	[Cargo]	[Leyes]	[Reglamentos]	[Preferencias del cliente]	[Mercado]	[Inventarios]	[Contexto interno]	[Contexto externo]	[Empleados]	[Directivos]

Monitoreo y control

Fecha	Modificaciones respecto a la edición anterior	Responsable
[aaaa-mm-dd]	[Modificacion efectuada]	[Responsable]

Listado de riesgos identificados con la lluvia de ideas

Riesgo Identificado	Fecha	Observaciones
Alza de precios a productos que sirven como materia prima	15/7/2017	Se pedirá proformas a otros proveedores
Falta de stock	15/7/2017	Planificar las compras
Falta de liquidez	15/7/2017	Las cuentas deben mantenerse al día
Cambio en políticas de importaciones	15/7/2017	Todo el tiempo leer los comunicados y decretos
[Riesgo Identificado]	[Fecha]	[Observaciones]

Monitoreo y control

Fecha	Modificaciones respecto a la edición anterior	Responsable
[aaaa-mm-dd]	[Modificacion efectuada]	[Responsable]

Tabla 22: Lluvia de ideas, con su correspondiente monitoreo y control. Aporte personal del autor.

Facilitador: Experto en gestión de riesgo que será el modelador de las reuniones.

Nombre Integrante: Persona o entidad que se ha seleccionado para dar ideas sobre la identificación de los riesgos.

Cargo: Puesto dentro de la organización.

Conocimiento de: Conocimientos sobre leyes, reglamentos, preferencias del cliente, mercado, inventarios, contexto, empleados, directivos, etc.

Análisis de riesgo.

Nos permite desarrollar una mejor comprensión del riesgo, se estudia la probabilidad y la consecuencia de cada factor de riesgo para determinar el nivel de riesgo. En la Tabla 23 se establece una matriz para registrar los tipos de escala de medición y aplicabilidad, en la cual se determina la escala, su descripción, limitaciones nivel de riesgo y una explicación conceptual.

Tipos de escala de medición y aplicabilidad				
Tipo de Escala	Descripción	Limitaciones	Nivel de Riesgo/Ejemplo	Explicación Conceptual
Nominal	Asigna los datos en categorías	No se realizan operaciones matemáticas	Lista o clasificación de la cultura	Textura, Bueno
Ordinal	Escala comparativas. Puede ser juzgado como mayor o menor que un nivel determinado	Medidas relativas	Clasificaciones como alta, media o baja	Frio, tibio, caliente
Intervalo	Intervalos cuantitativos entre las unidades de medida son constantes	Se puede efectuar cálculos solo con constantes	Una escala del 1 al 10 donde el valor numérico tiene algún significado	10° 20° 30° de temperatura
Radio	Cuantitativo. Similar a escala de intervalo, pero con juego o punto de ajuste no arbitrario	Mide la magnitud no la importancia	Una medida del efecto, donde cero se establece como ningún efecto	0 Sin pérdida 1 Pérdida 2 Pérdida

Tabla 23: Tipos de escala de medición y aplicabilidad. Aporte personal del autor.

Evaluación del riesgo.

Nos permite tener un soporte sobre la toma de decisiones sobre el riesgo. Estas decisiones serán tomadas conforme la actitud de la empresa frente al riesgo. En la Tabla 24 se establece una matriz para el registro de la valoración del riesgo.

Valoración del riesgo		
Grado de Riesgo	Clasificación del Riesgo	Actuación
Mayor de 400	Riesgo muy alto	Detención inmediata de la actividad
Entre 200 y 400	Riesgo alto	Corrección inmediata
Entre 70 y 200	Riesgo notable	Corrección necesaria urgente
Entre 20 y 70	Riesgo moderado	Debe corregirse pero no es una emergencia
Menos de 20	Riesgo aceptable	Puede omitirse corrección

Tabla 24: Valoración del riesgo. Aporte personal del autor.

3.7.8 Comunicación y consulta sobre el proceso de riesgo.

Es un elemento transversal en todas las etapas de la gestión del riesgo. Involucra a los interesados internos y externos convirtiendo el proceso de doble vía.

Existe una variada gama para comunicar o consultar, ya sea mediante cartas, prensa escrita, redes sociales, reuniones, etc., debiendo ser garantizada en doble vía al abrir la empresa la comunicación o consulta.

Además se debe medir la efectividad de la comunicación mediante la valoración, obtenida de las encuestas a público objetivo.

Se debe tener en cuenta que existen temas complejos y sensibles en los que se debe utilizar los términos más sencillos, por lo que se utilizan mecanismos de comunicación de fácil entendimiento y aceptación.

Cuando se comunique y consulte se debe ser claro, sencillo y directo, para obtener respuestas concisas y válidas.

3.8 Monitoreo y revisión













Tanto el marco de gestión de riesgo como el proceso de gestión de riesgo deben ser monitoreados y revisados de forma permanente.

3.8.1 Monitoreo y revisión del marco de gestión de riesgo.

La norma específica que se debe realizar el seguimiento y la revisión del marco de gestión de riesgos y establece que la organización debe:

- Medir el rendimiento de la gestión de riesgos respecto a los indicadores.
- Medir los avances hacia y la desviación del plan de gestión de riesgos.
- Revisar el marco de gestión de riesgo, la política y el plan si siguen siendo adecuados, teniendo en cuenta los contextos internos y externos.
- Informar sobre el riesgo, el progreso del plan de gestión de riesgos y lo bien que la política de gestión de riesgos se está siguiendo.
- Revisar la eficacia del marco de gestión de riesgos.

En la Tabla 25 se establece una matriz para registrar el monitoreo y revisión del marco de gestión de riesgo, detallando los elementos del marco de gestión de riesgo, monitoreo del rendimiento, avance y eficacia, además los responsables del monitoreo, observaciones si fuera el caso y la fecha en el que se registró.

Elementos del Marco de gestión de Riesgo	Monitoreo y revisión del marco de gestión de riesgo				Responsable Junta Directiva	Responsable Administrativo	Observaciones	Fecha
	Rendimiento	Avance	Eficacia					
Mandato y compromiso					WV	SM		25/8/2017
Diseño del marco de gestión de riesgo					WV	SM		25/8/2017
Implementación de la gestión de riesgo					WV	SM		25/8/2017
Monitoreo y revisión					WV	SM		25/8/2017
Mejora continua del marco					WV	SM		25/8/2017

Monitoreo y control		
Fecha	Modificaciones respecto a la edición	Responsable
[aaaa-mm-dd]	[Modificación efectuada]	[Responsable]

Tabla 25: Monitoreo y revisión del marco de gestión de riesgo. Aporte personal del autor.

Elementos del marco de gestión de riesgo: Descripción de cada uno de los elementos que conforman el marco de gestión de riesgo.

Rendimiento: basado en los a los indicadores de gestión de riesgo.

Eficacia: Indicador de la eficacia de elemento de la gestión de riesgo implementado.



Responsable Junta Directiva: Persona o entidad designado por la junta directiva para para supervisar el monitoreo y revisión del marco de gestión de riesgo.

Responsable Administrativo: Persona o entidad que está encargada de ver que el proceso de la gestión de riesgo se cumpla.

Observaciones: Si hiciera necesario alguna observación sobre los riesgos que aplican al proceso de la gestión de riesgo.

Fecha: En la que se implementó el plan de la gestión de riesgo

3.8.2 Monitoreo y revisión del proceso de gestión de riesgo.

El propósito es:

- Asegurar que los controles son eficientes y eficaces en el diseño como en la operación.
- Obtener más información para mejorar la evaluación de riesgo.
- Analizar y aprender lecciones de eventos, cambios, tendencias, éxitos y fracasos.
- Detección de cambios en los contextos internos y externos.
- Identificación de los riesgos emergentes.

El uso de indicadores clave de riesgo (KRI), son adecuados para organización de tamaño considerable, además que se relacionan con los contextos interno y externo. Los KRI son herramientas de apoyo al monitoreo y proporcionan a los administradores información que el contexto o los riesgos de la organización pueden haber cambiado.

En la Tabla 26 se establece una matriz para registrar el monitoreo y revisión del proceso de gestión de riesgo, detallando los elementos del marco de gestión de riesgo,

monitoreo del rendimiento, avance y eficacia, además los responsables del monitoreo, observaciones si fuera el caso y la fecha en el que se registró.

<i>Proceso de gestión de Riesgo</i>	Monitoreo y revisión del proceso de gestión de riesgo						<i>Observaciones</i>	<i>Fecha</i>
	<i>Rendimiento</i>	<i>Avance</i>	<i>Eficacia</i>	<i>Responsable Junta Directiva</i>	<i>Responsable Administrativo</i>			
Establecer contexto	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	WV	SM			25/8/2017
Evaluar Riesgos	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	WV	SM			25/8/2017
Identificar	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	WV	SM			25/8/2017
Analizar	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	WV	SM			25/8/2017
Avaluar	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	WV	SM			25/8/2017
Tratar riesgos	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	WV	SM			25/8/2017
Comunicar y consultar	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	WV	SM			25/8/2017
Monitorear y revisar	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	WV	SM			25/8/2017

Monitoreo y control		
<i>Fecha</i>	<i>Modificaciones respecto a la edición anterior</i>	<i>Responsable</i>
[aaaa-mm-dd]	[Modificación efectuada]	[Responsable]

Tabla 26: Monitoreo y revisión del proceso de gestión de riesgo. Aporte personal del autor.

Proceso de gestión de riesgo: Descripción de cada uno de los términos del proceso de gestión de riesgo.

Rendimiento: basado en los a los indicadores de gestión de riesgo.

Eficacia: Indicador de la eficacia de elemento de la gestión de riesgo implementado.

Responsable Junta Directiva: Persona o entidad designado por la junta directiva para para supervisar el monitoreo y revisión del marco de gestión de riesgo.

Responsable Administrativo: Persona o entidad que está encargada de ver que el proceso de la gestión de riesgo se cumpla.

Observaciones: Si hiciera necesario alguna observación sobre los riesgos que aplican al proceso de la gestión de riesgo.

Fecha: En la que se implementó el plan de la gestión de riesgo

3.9 Mejora continua del marco

3.9.1 Determinar la efectividad de la gestión de riesgo









Los parámetros suministrados por el monitoreo y revisión, nos permiten continuar con esta espiral de mejora continua tanto en el marco de gestión de riesgos como en el proceso de la gestión de riesgo. El contexto de las organizaciones está en constante cambio, lo que ayer fueron riesgos con la implementación de la guía hoy se convierten en fortalezas.

La cultura de la empresa cuenta con hábitos de mejora continua, ya que tiene varios años en los cuales mediante la experiencia ha ido implementando mejoras en su accionar, por lo tanto el aplicar algún mecanismo de mejora continua lo integrara asimilara sin mayor esfuerzo.

3.9.1.1 Confirmar que la organización tiene una comprensión actual, correcta y completa de sus riesgos.

Confirmar que no han existido cambios importantes en el contexto desde que los riesgos se evaluaron inicialmente es una indicación del inventario de los riesgos es exacto y completo.

En la Tabla 27 se establece una matriz para registrar la confirmación que la organización tiene una comprensión actual, correcta y completa de sus riesgos. Para cada riesgo, la variación de su contexto tanto interno como externo, si se realizó algún ajuste a la política, responsables para cada riesgo y la fecha de registro.

Confirmar que la organización tiene una comprensión actual, correcta y completa de sus riesgos						
Riesgo	Variación Contexto		Ajuste a la Política	Responsable Junta Directiva	Responsable Administrativo	Fecha
	Interno	Externo				
Alza de precios a productos que sirven como materia prima				ST	UD	27/8/2017
Falta de stock				ST	UD	27/8/2017
Falta de liquidez				ST	UD	27/8/2017
Cambio en políticas de importaciones				ST	UD	27/8/2017
[Riesgo]	[Variación Interno]	[Variación Externo]	[Ajuste a la Política]	[Responsable Junta Directiva]	[Responsable Administrativo]	[Fecha]

Monitoreo y control		
Fecha	Modificaciones respecto a la edición anterior	Responsable
[aaaa-mm-dd]	[Modificación efectuada]	[Responsable]

Tabla 27: Confirmar que la organización tiene una comprensión actual, correcta y completa de sus riesgos. Aporte personal del autor.

Riesgo: Descripción de cada uno de los riesgos determinados.

Variación de contexto interno: Determinar el criterio de variación en el contexto interno.

Variación de contexto externo: Determinar el criterio de variación en el contexto externo.

Ajuste a la política: Detalle de los nuevos ajustes de la política.

Responsable Junta Directiva: Persona o entidad designado por la junta directiva para para supervisar el monitoreo y revisión del marco de gestión de riesgo.

Responsable Administrativo: Persona o entidad que está encargada de ver que el proceso de la gestión de riesgo se cumpla.

Fecha: En la que se confirmar que la organización tiene una comprensión actual, correcta y completa de sus riesgos.

3.9.1.2 Confirmar que los criterios de riesgos de la organización están dentro de sus criterios de riesgo.

Tener riesgos dentro de los criterios de riesgo sólo significa que, con el tratamiento, todos los riesgos que enfrenta la organización son tolerables y pueden ser aceptables.

En la Tabla 28 se establece una matriz en la que se registra la confirmación que los criterios de riesgos de la organización están dentro de los criterios de riesgo. Detallando el riesgo y si está o no dentro de los criterios de riesgo, los responsables y la fecha de registro.

Confirmar que los criterios de riesgos de la organización están dentro de sus criterios de riesgo					
<i>Riesgo</i>	<i>Criterio de Riesgo</i>		<i>Responsable Junta Directiva</i>	<i>Responsable Administrativo</i>	<i>Fecha</i>
	<i>Si</i>	<i>No</i>			
Alza de precios a productos que sirven como materia prima		X	ST	UD	27/8/2017
Falta de stock	X		ST	UD	27/8/2017
Falta de liquidez	X		ST	UD	27/8/2017
Cambio en políticas de importaciones		X	ST	UD	27/8/2017
[Riesgo]	[Si]	[No]	[Responsable Junta Directiva]	[Responsable Administrativo]	[Fecha]

Monitoreo y control

<i>Fecha</i>	<i>Modificaciones respecto a la edición anterior</i>	<i>Responsable</i>
[aaaa-mm-dd]	[Modificación efectuada]	[Responsable]

Tabla 28: Confirmar que los criterios de riesgos de la organización están dentro de sus criterios de riesgo. Aporte personal del autor.

Riesgo: Descripción de cada uno de los riesgo determinados.

Criterio de riesgo Si: Riesgo tolerable por los criterios de riesgo de la empresa.

Responsable Junta Directiva: Persona o entidad designado por la junta directiva para para supervisar el monitoreo y revisión del marco de gestión de riesgo.

Responsable Administrativo: Persona o entidad que está encargada de ver que el proceso de la gestión de riesgo se cumpla.

Fecha: En la que se confirma que los criterios de riesgos de la organización están dentro de sus criterios de riesgo.

3.9.2 Mejora continua del marco

El paso final del marco de la gestión de la norma ISO 31000:2011, es la mejora continua, la organización debe de manera constante estar luchando por mejorar su gestión de riesgo.

Existen cinco atributos de mejora de la gestión de riesgo que se pueden evaluar y se enumeran a continuación:

1. Mejora Continua

Se logra mediante el establecimiento de metas de desempeño y llevando a cabo la revisión de procesos, sistemas, recursos, capacidades y habilidades de gestión de riesgo.

2. Total responsabilidad de los riesgos

Las personas responsables deben tener la autoridad, las habilidades adecuadas y los recursos para:

- Revisar controles
- Monitorear riesgos
- Mejorar controles
- Comunicar de manera efectiva

Además tienen el apoyo de la organización, proporcionándoles autoridad para gestionar el riesgo y el tiempo, recursos, y habilidades para gestionar el riesgo de una forma eficaz.

3. Aplicación de la gestión de riesgos en toda la toma de decisiones



La toma de decisiones dentro de la organización, en todos los niveles de importancia y trascendencia, considera explícitamente lo riesgos e incluye la aplicación de la gestión de riesgos.

4. Comunicaciones continuas

La gestión de riesgos mejora incluye la comunicación continua con las partes interesadas internas y externas, incluyendo información completa y frecuente de la gestión de riesgos.

5. Total integración dentro de la estructura de gobernanza de la organización.

Cuando se logra mejorar la gestión de riesgo, se la ve como un elemento central de los procesos de gestión de la organización. La estructura de gobernanza y los procesos de gestión se basan en la gestión de riesgo.

CAPÍTULO 4.

4.1 Conclusiones.

- Este trabajo de tesis mantuvo como objetivo principal el desarrollar una Guía Metodológica para la Gestión de Riesgos en una empresa PyME del sector privado, basada en la norma ISO 31000:2011, que luego de haber realizado el análisis en cada uno de los elementos del marco de gestión de riesgos, se logra poner bases para la gestión de riesgos en la empresa.
- Luego del análisis realizado en la empresa mediante la encuesta para revisar el nivel de conocimiento de la gestión de riesgo entre los interesados directos, podemos concluir que la empresa en la actualidad no tiene bien definidos los procesos en la gestión de compras, y tampoco ha definido procesos para la correcta gestión del riesgo.
- La correcta gestión del riesgo desde el punto de vista de la identificación, manejo y control, permite reducir la incertidumbre presente en todas las actividades relacionadas con los procesos y la toma de decisiones.
- Los directores y mandos medios con la implementación de esta guía, la toma de decisiones para las compras tienen mayores posibilidades de aumentar la probabilidad de éxito y reducir la probabilidad de fallo.
- Esta guía metodológica para la gestión de riesgos, permite realizar actividades que ayudan a identificar situaciones de riesgos en la empresa, los responsables del riesgo deben continuar identificando las situaciones de riesgos.
- Mediante el seguimiento de la guía metodológica alineada a la norma ISO 31000:2011, se ha desarrollado matrices en cada uno de los elementos del marco de la gestión de riesgo, estas matrices permiten iniciar la implementación de la gestión de riesgo en esta empresa.



- El correcto llenado de las matrices y consiguiente tabulación, permite que la empresa genere cultura de mejora continua en su marco de gestión de riesgo y también en los procesos de gestión de riesgo, lo que permitirá que los objetivos y metas de la empresa se vean cumplido con éxito.

4.2 Recomendaciones.

Finalmente como recomendaciones generales por el trabajo desarrollado se emiten las siguientes:

- Asegurar el empoderamiento y patrocinio por parte de la alta gerencia para que facilite la colaboración de todos los departamentos y personal involucrado, en la gestión de riesgos en sus diferentes etapas.
- Iniciar el desarrollo de la elaboración del plan de gestión de riesgos con la definición clara de las políticas de gestión de riesgo y una estructura organizacional dedicada en tiempo completo a la implementación del modelo basados en la presente guía, para transformar la situación actual a una alineada con la norma ISO 31000:2011. O también se podría pensar en contratar a una empresa especializada en la implementación de la gestión de riesgos.
- Diseñar mecanismos de comunicación constante entre los diferentes departamentos para el correcto análisis, identificación y evaluación de riesgos; para el mantenimiento actualizado del proceso de la gestión de riesgos y su correcto alineamiento con la norma ISO 31000:2011.
- Definir indicadores de gestión de riesgo de tal forma que genere información continua del cumplimiento de la guía, de manera que el modelo se replique a otras áreas o departamentos de la empresa.
- Crear un área independiente para la evaluación y monitoreo constante de los resultados de la implementación de la guía metodológica para la gestión de riesgos en la empresa.



4.3 Anexos

Anexo A. Términos relativos a la Gestión de Riesgos.

Gestión de Riesgos: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo.

Marco de Gestión de Riesgos: Conjunto de componentes que proporcionan las bases y la estructura organizativa para diseñar, implementar, monitorear, revisar y mejorar continuamente la gestión del riesgo en toda la organización.

Nota 1: Las bases incluyen las políticas, los objetivos, el mandato y el compromiso de gestionar el riesgo.

Nota 2: La estructura organizativa incluye planes, relaciones, rendición de cuentas, recursos, procesos y actividades. El marco de gestión de riesgo está integrado dentro de las políticas y prácticas estratégicas y operativas generales de la organización.

Nota 3: El marco de gestión de riesgos está integrado dentro de las políticas y prácticas estratégicas y operativas generales de la organización.

Política de Gestión de Riesgo: Declaración de las intenciones por parte de la dirección de una organización relaciona con la gestión de riesgo.

Plan de Gestión de Riesgo: En el marco de la gestión de riesgo, los componentes de gestión y los recursos que deben aplicarse a la gestión de riesgo.

Nota 1: Los componentes de gestión, suelen incluir procedimientos, prácticas, asignación de responsabilidades, secuencia y calendario de actividades.

Nota 2: El plan de gestión de riesgos puede aplicarse a un producto, proceso y proyecto en particular, en parte o en toda la organización.



Términos relativos al Proceso de la Gestión de Riesgos.

Proceso de Gestión de Riesgos: La aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas de gestión a las actividades de comunicación, consulta, establecimiento del contexto e identificación, análisis, evaluación, tratamiento, seguimiento y revisión del riesgo.

Términos relacionados a la comunicación y consulta.

Comunicación y Consulta: Procesos continuos e iterativos que una organización lleva a cabo para proporcionar, compartir u obtener información, para entablar un dialogo con las partes interesadas en relación con la gestión de riesgo.

Nota 1: La información puede relacionarse con la existencia, naturaleza, forma, probabilidad, significado, evaluación, aceptabilidad y tratamiento de la gestión de riesgo.

Nota 2: La consulta es un proceso bidireccional de comunicación informada entre una organización y sus partes interesadas sobre una cuestión antes de tomar una decisión o determinar una dirección sobre una cuestión. La consulta es un proceso que impacta en una decisión por influencia más que por poder y es un aporte de la toma de decisiones, no a la toma de decisiones en conjunto.

Stakeholder (Partes interesadas): Persona u organización que pueda afectar, verse afectada o percibirse afectada por una decisión o actividad.

Nota 1: Un tomador de decisiones puede ser un stakeholder.

Percepción del Riesgo Stakeholder: Opinión sobre un riesgo.

Nota 1: La percepción del riesgo refleja las necesidades, problemas, conocimientos, creencias y los valores de las partes interesadas.



Términos relacionados con el Contexto

Establecimiento del contexto: Definición de los parámetros internos y externos que han de tenerse en cuenta para gestionar el riesgo y establecer el alcance y los criterios de riesgo.

Contexto Externo: Ambiente externo en el cual la organización desea lograr sus objetivos.

Nota 1: El contexto externo puede ser el ambiente cultural, social, político, legal, financiero, tecnológico, competitivo, etc. Cualquier tendencia que tenga impacto en los objetivos y relaciones con las partes interesadas.

Contexto Interno: El ambiente interno en el que la organización desea lograr sus objetivos.

Nota 1: Puede ser la estructura organizacional, políticas, funciones, estrategias, capacidades de la organización, flujos de información y procesos para la toma de decisiones, la cultura de la organización.

Criterios del Riesgo: Términos a tomar como referencia ante los cuales se evalúa la importancia de un riesgo determinado.

Nota 1: Los criterios del riesgo deben estar basados en los objetivos y en el contexto interno y externo de la organización.

Nota 2: En ocasiones los criterios del riesgo vienen derivados de requisitos como leyes, normas o políticas.

Términos relacionados a la evaluación de los riesgos.

Evaluación del Riesgo: Proceso global de identificación, análisis y evaluación de los riesgos.

Términos relacionados con la identificación de riesgos.

Identificación del Riesgo: Proceso de encontrar, reconocer y describir los riesgos.



Nota 1: La identificación del riesgo implica la identificación de fuentes de riesgos, sus causas y sus posibles consecuencias.

Nota 2: La identificación del riesgo puede incluir datos históricos, análisis teóricos, opiniones informadas y de expertos, y necesidades de las partes interesadas.

Descripción del Riesgo: La declaración estructurada del riesgo por lo general contiene cuatro elementos: fuentes, eventos, causas y consecuencias.

Fuente del Riesgo: Elemento que por sí solo o en combinación, tiene el potencial intrínseco de generar riesgo.

Nota 1: Una fuente de riesgo puede ser tangible o intangible.

Evento: Ocurrencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias.

Nota 1: Un evento puede ser una o más ocurrencias, y puede tener varias causas.

Nota 2: Un evento puede consistir en algo que no sucede.

Nota 3: Un evento a veces puede ser referido como un incidente o accidente.

Peligro: Fuente de daño potencial.

Nota 1: El peligro puede ser una fuente de riesgo.

Propietario de Riesgo: Persona u organización con responsabilidad y autoridad para manejar el riesgo.

Términos relacionados al Análisis de Riesgos.

Análisis del Riesgo: Proceso llevado a cabo para comprender la naturaleza del riesgo y determinar el nivel de riesgo.



Nota 1: El análisis del riesgo proporciona las bases para la evaluación el riesgo y la toma de decisiones sobre su tratamiento.

Nota 2: El análisis de riesgo incluye la estimación del riesgo.

Probabilidad: Posibilidad que algo suceda.

Nota 1: En la terminología de gestión de riesgos, la palabra verosimilitud se utiliza para referirse a la posibilidad que algo suceda, ya sea definido, medido o determinado, objetiva o subjetivamente, cualitativa o cuantitativamente, y descrito usando términos generales o matemáticamente, una probabilidad o frecuencia, durante un periodo de tiempo.

Nota 2: El término inglés probabilidad no tiene un equivalente directo en algunos idiomas; en su lugar el equivalente se utiliza el término a menudo. Sin embargo en inglés la probabilidad se interpreta estrechamente como un término matemático. Por lo tanto, en la terminología de gestión de riesgos, la probabilidad se utiliza con la intención que tenga la misma interpretación amplia que el termino probabilidad tiene en muchos idiomas diferentes al inglés.

Exposición: Grado en que una organización o parte interesada está sujeta a un evento.

Consecuencia: Resultado de un evento y que afecta a los objetivos.

Nota 1: Un evento puede dar lugar a un rango de consecuencias.

Nota 2: La consecuencia puede ser cierta o incierta y puede implicar efectos positivos o negativos sobre los objetivos de la organización.

Nota 3: La consecuencia puede ser expresada de forma cualitativa o cuantitativa.

Frecuencia: Numero de eventos o resultados por unidad de tiempo definido.



Nota 1: La frecuencia puede ser aplicada a eventos pasados o futuros, donde se puede usar como medida de probabilidad.

Vulnerabilidad: Propiedades intrínsecas de algo que resulta en susceptibilidad a un fuente de riesgo que puede conducir a un evento con una consecuencia.

Matriz de Riesgo: Herramienta para clasificar y mostrar los riesgos, definiendo rangos para la consecuencia y probabilidad.

Nivel de Riesgo: Magnitud de un riesgo o de una combinación de varios. Se expresa en términos de combinación de la probabilidad y las consecuencias de los mismos.

Términos relacionados a la Evaluación de Riesgos.

Evaluación de Riesgo: Proceso de comparación de los resultados del análisis de riesgos con criterios de riesgo para determinar si el riesgo y su magnitud es aceptable o tolerable.

Nota 1: La evaluación del riesgo ayuda a la toma de decisiones sobre el tratamiento del riesgo.

Actitud al Riesgo: El enfoque de la organización para evaluar y finalmente perseguir, retener, tomar o alejarse del riesgo.

Anhelo por el Riesgo: Cantidad y tipo de riesgo que una organización está dispuesta a perseguir o retener.

Tolerancia al Riesgo: De las organizaciones o partes interesadas a asumir el riesgo, después del tratamiento del riesgo, para alcanzar sus objetivos.

Nota 1: La tolerancia al riesgo puede verse influida por requisitos legales o reglamentarios.

Aversión al Riesgo: Actitud para alejarse del riesgo.



Aumento del Riesgo: Combinación de una serie de riesgos en un solo riesgo para desarrollar una comprensión más completa del riesgo general.

Aceptación del Riesgo: Decisión informada de tomar un riesgo en particular.

Nota 1: La aceptación del riesgo puede ocurrir sin tratamiento de riesgo o durante el proceso de tratamiento de riesgo.

Nota 2: Los riesgos aceptados están sujetos a supervisión y revisión.

Términos relacionados al Tratamiento del Riesgo.

Tratamiento del Riesgo: Proceso para modificar el riesgo.

Nota 1: El tratamiento del riesgo puede incluir: Evitar el riesgo al decidir no iniciar o continuar con la actividad que da lugar al riesgo, tomar o aumentar el riesgo para poder aprovechar una oportunidad, eliminar la fuente de riesgo, cambiar la probabilidad, modificar las consecuencias, compartir el riesgo con otras partes.

Nota 2: Los tratamientos de riesgo que tratan de consecuencias negativas se denominan a veces mitigación de riesgo, eliminación de riesgo, prevención de riesgo y reducción de riesgo.

Nota 3: El tratamiento de riesgos puede crear nuevos riesgos o modificar los riesgos existentes.

Control: Medida que modifica el riesgo.

Nota 1: Los controles incluyen procesos, políticas, prácticas, acciones en definitiva que sirven para modificar el riesgo.

Nota 2: Los controles no siempre pueden ejercer el efecto modificador previsto o asumido.



Evitar el Riesgo: Una decisión informada de no participar en una actividad o retirarse de ella para no estar expuesta a un riesgo en particular.

Nota 1: El evitar riesgos puede basarse en el resultado de la evaluación de riesgos y/o obligaciones legales y reglamentarias.

Compartir el Riesgo: Forma del tratamiento del riesgo con la distribución acordada del riesgo con otras partes.

Financiamiento del Riesgo: Forma de tratamiento del riesgo que implica acuerdos contingentes para la provisión de fondos para satisfacer o modificar las consecuencias financieras en caso que se produzcan.

Retención del Riesgo: Aceptación del beneficio potencial de ganancia o carga de pérdida de un riesgo en particular.

Riesgo Residual: Es aquel riesgo que subsiste, después de haber implementado los controles. También es conocido como riesgo retenido. .

Resistencia: Capacidad adaptativa de una organización en un entorno complejo y cambiante.

Términos relativos al seguimiento y medición.

Monitoreo: el control continuo, la observación, la supervisión crítica con el fin de identificar el cambio desde el nivel de rendimiento requerido o esperado.

Revisión: Actividad emprendida para determinar la idoneidad, adecuación y eficacia de la materia para alcanzar los objetivos establecidos.

Informe de Riesgo: Forma de comunicación destinada a informar a determinados interesados internos o externos proporcionando información sobre el estado actual del riesgo y su gestión.



Perfil de Riesgo: Descripción de cualquier conjunto de riesgos. El conjunto de riesgo puede contener aquellos que se relacionan con la organización en su totalidad o con parte de ella.

Parte Involucrada: Persona u organización que puede afectar o verse afectada por una decisión o actividad.

Auditoría de Gestión de Riesgo: Sistemático, independiente y documentado para la obtención de pruebas y su evaluación objetiva con el fin de determinar en qué medida el marco de gestión de riesgos o cualquier parte seleccionada de éste es adecuado y eficaz.

Anexo B. Encuesta.

Encuesta al personal de compras.

Al ser la encuesta uno de los métodos más utilizados en la investigación porque permite obtener amplia información de fuentes primarias, se elige este método para extraer la información de la situación actual con respecto a la gestión de riesgo en el departamento de compras de la PyME en estudio.

Etapas del proceso de investigación.

- Definición del objetivo: Valorar el nivel de conocimiento del personal del departamento de compras, con respecto a la gestión de riesgo.
- Selección de la muestra: Se encuestará a todo el personal del departamento de compras.
- Elección de técnica de encuesta: Se entrega a los encuestados un cuestionario con las preguntas de tipo cerradas, para su correcto llenado.
- Análisis e interpretación de los datos: Según los valores en la Tabla 1 se puede observar que hay un nivel bajo de conocimiento sobre la gestión de riesgo.

ENCUESTA

Estimado colaborador con fines de un trabajo de tesis, que se desarrolla en esta prestigiosa empresa, le solicitamos conteste el siguiente cuestionario de forma sincera.

#	Pregunta	Si	No
1	¿Tiene usted objetivos claros para su organización?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	¿Tiene un marco de gestión claro o un documento que describa la gobernanza de la organización?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	¿Existe un claro compromiso de la alta dirección de la organización para implementar la gestión del riesgo?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	¿Tiene objetivos claros, medibles para alinear su gestión de riesgos con la norma ISO 31000:2011?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	¿Tiene medidas de desempeño específicas, medibles y con plazos para la gestión de riesgos, alineadas con los objetivos de su organización?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	¿Ha identificado las partes interesadas internas y externas?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	¿Ha comunicado el compromiso de gestión de riesgos de su organización a los grupos de interés internos y externos?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	¿Esta claro lo que incluye un marco de gestión de riesgo y como funciona?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	¿Ha identificado las diferencias entre la aplicación actual de la gestión de riesgos y una implementación que este alineadas con la norma ISO 31000:2011, que muestre claramente los cambios que serán necesarios para alinearse con la norma ISO 31000:2011?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	¿Tiene una idea clara de los 11 principios establecidos en la Clausula 3 de la norma ISO 31000:2011?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	¿Tiene información clara, precisa y actualizada sobre los contextos internos y externos de la organización?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	¿Sabe como desarrollar una política de gestión de riesgos?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	¿Tiene claro como la política de gestión de riesgos debe alinearse con la organización, sus características y cultura?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	¿Ha identificado la actitud de su organización ante el riesgo de una manera que le permita decidir si los riesgos requerirán tratamiento adicional?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	¿Ha desarrollado criterios de riesgo claros que se pueden utilizar para determinar y evaluar la magnitud del riesgo y juzgar su importancia para los objetivos organizacionales?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	¿Tiene usted una buena comprensión de la competencia, capacidad y cultura de su organización con respecto al riesgo?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	¿Tiene un plan para la transición de su actual marco de gestión del riesgo a uno que este alineado con la norma ISO 31000:2011?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	¿Ha desarrollado una manera integral y eficaz para poner en practica su marco de gestión de riesgo?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	¿Tiene un plan específico para la implementación de la gestión de riesgos continua que este alineado con el marco de gestión de riesgos y objetivos?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	¿Ha identificado y puesto a disposición los recursos financieros y humanos requeridos para apoyar la aplicación de la norma ISO 31000:2011?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	¿Ha establecido el contexto para su gestión de riesgos?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	¿Ha decidido que metodología usar para llevar a cabo la identificación de riesgos, análisis de riesgos, evaluación de riesgos y tratamiento de riesgos?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	¿Ha desarrollado enfoques eficaces e integrales para la comunicación y consulta con las partes interesadas internas y externas?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	¿Ha desarrollado enfoques integrales y eficaces de seguimiento y revisión del marco de gestión de riesgos?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	¿Ha desarrollado enfoques eficaces e integrales de supervisión y revisión del proceso de gestión de riesgos?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	¿Ha desarrollado un enfoque fiable para evaluar la eficacia del marco de gestión de riesgos?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	¿Ha desarrollado un enfoque fiable para la mejora continua del marco de gestión del riesgo?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	¿Ha desarrollado un enfoque fiable para la mejora continua del proceso de gestión de riesgos?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tabulación de la encuesta al personal de compras.

Pregunta	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26	E27	E28	E29	E30	Si	No	Total	
¿Tiene usted objetivos claros para su organización?.	Si	No	No	Si	Si	No	Si	Si	No	Si	Si	No	Si	No	Si	Si	No	No	No	No	No	Si	Si	No	No	No	No	No	No	No	Si	17	13	30
¿Tiene un marco de gestión claro o un documento que describa la gobernanza de la organización?.	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	No	4	26	30
¿Existe un claro compromiso de la alta dirección de la organización para implementar la gestión de riesgos?.	Si	No	No	Si	Si	No	No	No	Si	Si	No	No	No	No	Si	Si	No	No	No	No	No	Si	No	Si	No	No	No	Si	No	No	No	10	20	30
¿Tiene objetivos claros, medibles para alinear su gestión de riesgos con la norma ISO 31000:2011?.	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	4	26	30
¿Tiene medidas de desempeño específicas, medibles y con plazos para la gestión de riesgos, alineadas con los objetivos de su organización?.	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	4	26	30
¿Ha identificado las partes interesadas internas y externas?.	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	4	26	30
¿Ha comunicado el compromiso de gestión de riesgos de su organización a los grupos de interés internos y externos?.	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	0	30	30
¿Esta claro lo que incluye un marco de gestión de riesgo y como funciona?.	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	4	26	30
¿Ha identificado las diferencias entre la aplicación actual de la gestión de riesgos y una implementación que este alineadas con la norma ISO 31000:2011, que muestre claramente los cambios que serán necesarios para alinearse con la norma ISO 31000:2011?.	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	4	26	30
¿Tiene una idea clara de los 11 principios establecidos en la Clausula 3 de la norma ISO 31000:2011?.	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	0	30	30
¿Tiene información clara, precisa y actualizada sobre los contextos internos y externos de la organización?.	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	4	26	30
¿Sabe como desarrollar una politica de gestión de riesgos?.	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	4	26	30
¿Tiene claro como la política de gestión de riesgos debe alinearse con la organización, sus características y cultura?.	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	0	30	30
¿Ha identificado la actitud de su organización ante el riesgo de una manera que le permita decidir si los riesgos requerirán tratamiento adicional?.																																		
¿Ha desarrollado criterios de riesgo claros que se pueden utilizar para determinar y evaluar la magnitud del riesgo y juzgar su importancia para los objetivos organizacionales?.	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	0	30	30
¿Tiene usted una buena comprensión de la competencia, capacidad y cultura de su organización con respecto al riesgo?.	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	4	26	30
¿Tiene un plan para la transición de su actual marco de gestión del riesgo a uno que este alineado con la norma ISO 31000:2011?.	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	4	26	30
¿Ha desarrollado una manera integral y eficaz para poner en practica su marco de gestión de riesgo?.	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	0	30	30
¿Tiene un plan específico para la implementación de la gestión de riesgos continua que este alineado con el marco de gestión de riesgos y objetivos?.	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	0	30	30
¿Ha identificado y puesto a disposición los recursos financieros y humanos requeridos para apoyar la aplicación de la norma ISO 31000:2011?.	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	0	30	30
¿Ha establecido el contexto para su gestión de riesgos?.	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	0	30	30
¿Ha decidido que metodología usar para llevar a cabo la identificación de riesgos, análisis de riesgos, evaluación de riesgos y tratamiento de riesgos?.	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	4	26	30
¿Ha desarrollado enfoques eficaces e integrales para la comunicación y consulta con las partes interesadas internas y externas?.	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	0	30	30
¿Ha desarrollado enfoques integrales y eficaces de seguimiento y revisión del marco de gestión de riesgos?.	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	0	30	30
¿Ha desarrollado enfoques eficaces e integrales de supervisión y revisión del proceso de gestión de riesgos?.	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	0	30	30
¿Ha desarrollado un enfoque fiable para evaluar la eficacia del marco de gestión de riesgos?.	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	0	30	30
¿Ha desarrollado un enfoque fiable para la mejora continua del marco de gestión del riesgo?.	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	0	30	30
¿Ha desarrollado un enfoque fiable para la mejora continua del proceso de gestión de riesgos?.	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	0	30	30

Elementos del Marco de Gestion de Riesgo	Porcentaje	
Pregunta	Si	No
¿Tiene usted objetivos claros para su organización?.	57%	43%
¿Tiene un marco de gestión claro o un documento que describa la gobernanza de la organización?.	13%	87%
¿Existe un claro compromiso de la alta dirección de la organización para implementar la gestión de riesgo?.	33%	67%
¿Tiene objetivos claros, medibles para alinear su gestión de riesgos con la norma ISO 31000:2011?.	13%	87%
¿Tiene medidas de desempeño específicas, medibles y con plazos para la gestión de riesgos, alineadas con los objetivos de su organización?.	13%	87%
¿Ha identificado las partes interesadas internas y externas?.	13%	87%
¿Ha comunicado el compromiso de gestión de riesgos de su organización a los grupos de interés internos y externos?.	0%	100%
¿Esta claro lo que incluye un marco de gestión de riesgo y como funciona?.	13%	87%
¿Ha identificado las diferencias entre la aplicación actual de la gestión de riesgos y una implementación que este alineadas con la norma ISO 31000:2011, que muestre claramente los cambios que serán necesarios para alinearse con la norma ISO 31000:2011?.	13%	87%
¿Tiene una idea clara de los 11 principios establecidos en la Clausula 3 de la norma ISO 31000:2011?.	0%	100%
¿Tiene información clara, precisa y actualizada sobre los contextos internos y externos de la organización?.	13%	87%
¿Sabe como desarrollar una política de gestión de riesgos?.	13%	87%
¿Tiene claro como la política de gestión de riesgos debe alinearse con la organización, sus características y cultura?.	0%	100%
¿Ha identificado la actitud de su organización ante el riesgo de una manera que le permita decidir si los riesgos requerirán tratamiento adicional?.	0%	100%
¿Ha desarrollado criterios de riesgo claros que se pueden utilizar para determinar y evaluar la magnitud del riesgo y juzgar su importancia para los objetivos organizacionales?.	13%	87%
¿Tiene usted una buena comprensión de la competencia, capacidad y cultura de su organización con respecto al riesgo?.	13%	87%
¿Tiene un plan para la transición de su actual marco de gestión del riesgo a uno que este alineado con la norma ISO 31000:2011?.	0%	100%
¿Ha desarrollado una manera integral y eficaz para poner en practica su marco de gestión de riesgo?.	0%	100%
¿Tiene un plan específico para la implementación de la gestión de riesgos continua que este alineado con el marco de gestión de riesgos y objetivos?.	0%	100%
¿Ha identificado y puesto a disposición los recursos financieros y humanos requeridos para apoyar la aplicación de la norma ISO 31000:2011?.	0%	100%
¿Ha establecido el contexto para su gestión de riesgos?.	0%	100%
¿Ha decidido que metodología usar para llevar a cabo la identificación de riesgos, análisis de riesgos, evaluación de riesgos y tratamiento de riesgos?.	13%	87%
¿Ha desarrollado enfoques eficaces e integrales para la comunicación y consulta con las partes interesadas internas y externas?.	0%	100%
¿Ha desarrollado enfoques integrales y eficaces de seguimiento y revisión del marco de gestión de riesgos?.	0%	100%
¿Ha desarrollado enfoques eficaces e integrales de supervisión y revisión del proceso de gestión de riesgos?.	0%	100%
¿Ha desarrollado un enfoque fiable para evaluar la eficacia del marco de gestión de riesgos?.	0%	100%
¿Ha desarrollado un enfoque fiable para la mejora continua del marco de gestión del riesgo?.	0%	100%
¿Ha desarrollado un enfoque fiable para la mejora continua del proceso de gestión de riesgos?.	0%	100%



Anexo C. Matriz de riesgos de distinto nivel.

				Matriz de riesgos de distinto nivel																							
				Criterios para los controles																							
Compras	Financiero	Inventario	Compras	Proceso	Probabilidad					Impacto					Opciones de manejo				Plan de manejo de riesgo								
					Fuente	Medio	Bajo	Grado	Clasificación	Actuación	Valoración del Riesgo	Constante	Moderado	Ocasional	Posible	Improbable	Catastrófico	Mayor	Crítica	Menor	Insignificante	Evitar	Asumir	Eliminar	Compartir	Acción	Responsable



4.4 Bibliografía.

Martínez García, C, Gestión integral de riesgos corporativos como fuente de ventaja competitiva: cultura positiva del riesgo y reorganización estructural, Cuadernos de la Fundación Mapfre, #134, Instituto de Ciencias del Seguro, Madrid, 2009.

Gestión de Riesgos tecnológicos basada en ISO 31000 e ISO 27005 y su aporte a la continuidad de negocios, de

<http://revistas.udistrital.edu.co/ojs/index.php/reviving/article/view/3833>

Isabel Casares, CASARES, Asesoría Actuarial y de Riesgos, PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS Y SEGUROS EN LAS EMPRESAS. Impreso en España Molinuevo, Gráficos, SL. 2013.

ISO/Guide 73:2009(en) Risk management — Vocabulary.

<https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:guide:73:ed-1:v1:en:term:1.1>

Estándares de Gerencia de Riesgos. Elaborado por IRM, AIRMIC y ALARM, traducido por FERMA. 2002.

Aplicación de Modelos de Inventarios en una Cadena de Abastecimiento de Productos de Consumo Masivo con una Bodega y N Puntos de Venta, Carlos Julio Vidal

Holguín, de

<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/1566/1/Rev.Ing.%20y%20Competitividad%20Vol%206%2c%20No%201%2c2004%2c%20p.35-52.pdf>

Naresh K, MALHOTRA, Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado (Cuarta Edición). Editorial PRENTICE HALL MEXICO. ISBN: 9789702604914, México 2014.

Nivicela, F. (2014). Plan de Gestión de Riesgo para Madeco Cia. Ltda. Tesis de Ingeniería de



Sistemas y Telemática No Publicada, Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador.

Peña Zhindón, F. (2014). Modelo de Gestión de Riesgos según norma ISO 31000:2009 para

el proceso facturación de agua potable en Interagua, año 2014 No Publicada,

Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador.